

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศาสตร์และวิธีการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง กระบวนการเกิดความขัดแย้งผลของความขัดแย้งประเภทความขัดแย้งความขัดแย้งภายในโรงเรียนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายทัศนะดังนี้ พจนานุกรมของเวปสเตอร์ (เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2545 :10) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน คือ “Configure” แปลว่า การต่อสู้ (Fight) หมายถึง การทำสงครามความไม่ลงรอยกัน หรือ การเข้ากัน ไม่ได้ (Incompatibility) การคัดค้านซึ่งกันและกันหรือฝ่ายตรงข้าม

Schmidt (อ้างถึงในเจริญ โภคสิทธิ์ อำนวย 2546 : 6-8) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคลสองฝ่ายที่มีข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์(2546 : 124) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่งเมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

อรุณ รักรธรรม(2546 : 178) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งขององค์การไว้ว่าเป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไปข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กรหรือมีส่วนร่วมในงานต่างๆ หรือพวกเขา มีความแตกต่างด้านสถานภาพเป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกันต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นเมื่อความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 163) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่าความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตรปฏิสัมพันธ์ที่แสดง

ออกมาจะชี้ให้เห็นได้เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้ามหรือดำเนินการใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

ส่วนจิตกร วรุตบางกูร (2546 : 64-70) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่แต่ละบุคคลมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ ทั้งสองฝ่ายหากปล่อยปละละเลยไม่ทำ ความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2544 : 36) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนที่เกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและทัดเทียมกัน

ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2542 : 231) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือมีความเชื่อที่ไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

กิติมา ปรีดีดิลล (2542 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งครั้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดหรือให้น้อยลง จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย ผลประโยชน์และวิธีทำงานแตกต่างกันและแสดงพฤติกรรมไม่ลงรอยกัน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Rahim (อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ , 2547 : 42) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง

Anderson (อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ , 2547 : 29) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอนคือ การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันหรือเกิดจากการกระทำ การจัดการที่แตกต่างกันการคาดหวังเป้าหมาย และโครงสร้างที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหา การให้ความหมายคำจำกัดความ ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง

ว่าความขัดแย้งนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคลกรณีปัญหาที่มีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้ หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร สุดท้ายเป็นขั้นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะกับปัญหา

จากแนวคิดที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้งการลดความขัดแย้งและการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้จักและสังเกตให้ได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุข และพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

Robbins (อ้างถึงใน กานดาจันทร์แย้ม 2546:34-40) ได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้

แนวคิดประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งแวดล้อมความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบเห็นว่าความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไปดังนั้น จึงต้องพยายามช่วยกันปิดบังความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาด

แนวพฤติกรรม (Behavior View) แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม และทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่ายซึ่งอาจเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม บางครั้งก็ทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นจึงควรยอมรับว่ามีความขัดแย้งและควรหาทางลดความขัดแย้ง

แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพองค์การปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ล้าชลา ไม่มี การเปลี่ยนแปลงในตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวคิดนี้สรุปได้ว่า ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มจะช่วยพัฒนาการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปขัดขวางการทำงานของกลุ่มถือเป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ความขัดแย้ง

ที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่เป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่งหรือไม่ ขึ้นกับว่าจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

จากการศึกษาแนวคิดนี้ พบว่าความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบการเกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (อ้างถึงใน วชิรา คิดการ, 2547 : 45-48) ได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่เรียกว่า“Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติ โดยมีแนวคิดพื้นฐานจาก Blake and Mouton นั่นคือ

1. มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for Production)
2. มิติที่มุ่งคน (Concern for people)

จากนั้น Thomas and Kilmann (อ้างถึงใน วชิรา คิดการ, 2547 : 45-48) ได้นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดที่จัดการกับความขัดแย้งโดยแบ่งเป็น 2 มิติคือ

1. มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ
2. มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Cooperativeness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมความร่วมมือ

ตามแนวคิดนี้ ถูกนำไปใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้น Thomas and Kilmann จึงแบ่งพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ แบบแข่งขัน แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุขัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมแสดงออกมุ่งที่การชนะ แม้การใช้วิธีแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วเมื่อรู้สถานการณ์นั้นดี แต่การใช้วิธีนี้บ่อยๆจะทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและเกิดความไม่พอใจ

2. แบบร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยผลของวิธีนี้จะเป็นแบบชนะ-ชนะเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานการใช้วิธีการ

ร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง จะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งประสบผลสำเร็จและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

3. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจคนอื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง การประนีประนอมจะใช้ได้ดีเมื่อต้องการข้อสรุปในเวลาจำกัดและเป้าหมายมีความสำคัญปานกลางหรือทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่เท่าเทียมกันในองค์การจะพบวิธีการนี้ได้เช่นในการประชุมระหว่างบุคลากร บุคคลอาจจะเห็นด้วยในข้อเสนอของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบให้เท่าๆ กัน

4. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ คือเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเพิกเฉย เพราะการหลีกเลี่ยงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ๆ ที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ การใช้วิธีการนี้เหมาะสมสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าประเด็นปัญหาไม่สำคัญฝ่ายหนึ่งไม่มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือการแก้ปัญหาที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือฝ่ายหนึ่งต้องการลดความกดดัน การใช้วิธีการนี้ในการทำงานในกรณีที่จะต้องมีการปรึกษาหารือกันหากบุคคลใช้วิธีนี้ก็จะไม่สนใจที่จะปรึกษาหารือกันและไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงานใดๆ อาจทำให้เกิดผลเสีย

5. แบบยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้ วิธีนี้เหมาะจะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผิดหรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่าหรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้งแต่ปัญหาจริงๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขจะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไปจึงควรเลือกจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคนดังนั้นการร่วมมือจะเป็นวิธีที่ดีและได้ผลดีที่สุด ทำให้เกิดผลชนะเพราะคำนึงถึงทั้งบุคคลและงาน

สิริวุฒิ พงษ์พานิช (2544 : 43-47) ได้ให้แนวคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา トラบใดที่ผลประโยชน์ของคนยังเกือถูกลักน้อยอยู่ความขัดแย้งจะไม่ปรากฏผลอย่างรุนแรง

และแจ่มชัดนักแต่ถ้าเมื่อใดผลประโยชน์ขัดกันความขัดแย้งก็จะรุนแรงขึ้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 167-168) ได้มองความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดดั้งเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรกิจการที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิมโดยมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ทุกคนสามารถอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิดความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไปควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรที่จะปกปิด

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2545 : 12-13) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้

3 สมัยคือ

1. แนวคิดสมัยเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์กร เป็นความล้มเหลวของการบริหาร จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไปเป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์กรที่ดีจะต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยใหม่มุ่งพฤติกรรมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กรบางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดและวิธีการที่ดีมีประโยชน์ สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิมแต่ถ้าหากมีความขัดแย้งรุนแรงมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์กรได้ผู้บริหารจึงต้องรู้จักวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาหยุดอยู่กับที่องค์กรที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความขัดแย้งตามแนวคิดสมัยเก่าเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เลวร้ายแสดงถึงความล้มเหลวของการบริหารในองค์กรนั้นๆจะต้องกำจัดให้หมดไปส่วนแนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีทั้งข้อดีและข้อเสียหากรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะจะทำให้บุคลากรและองค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุต่างๆ ได้หลายประการ เมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้บริหารจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจของคู่กรณีอันจะบังเกิดผลดีแก่องค์กรจากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งพอสรุปสาเหตุความขัดแย้งได้ดังนี้

Duke (1976 : 238 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 63) ได้สรุปแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปไว้ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศศักดิ์ศรี ตำแหน่งฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตามถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยมบทบาท วัฒนธรรมผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

Pneuman and Bruehl (1982 : 35) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. การมีปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมาจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อรุณ รักธรรม (2546 : 308-309) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัวเป็นประเภทศรีศัลป์ไม่กินกันหรือบางที่ไม่ทราบสาเหตุเลยว่าทำไมถึงไม่ชอบหน้า
2. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการมีจำนวนจำกัดเมื่อมีใครมาขัดขวางย่อมไม่พอใจ
3. วิธีการ วิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกันหรือวิธีการที่ใช้ให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน
4. สถานภาพ เกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูงคนแก่เกิดความไม่พอใจ เป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกัน จึงเกิดการต่อต้านในที่สุด

5. การรับรู้และค่านิยม บางคนชอบทำงานเจียบๆ บางคนชอบฟังเพลง บางคนชอบพูดคุย ทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2545 : 50-52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคล(Interpersonal Conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกได้เป็น 7 แบบ คือ

1. แบบไม่บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่บรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวางอุปสรรคนี้อาจเปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น

2. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกันความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ"ที่รักที่ชัง"ซึ่งเรียกความขัดแย้งนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้หลีกเลี่ยง ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

3. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4. แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากบุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่ชอบ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นในสภาพรักที่เสียคายน้อง" เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้เข้าใกล้

5. แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่ไมพอใจเท่าๆ กัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายที่ตนเองไม่อยากได้ ไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงหลีกเลี่ยง

6. แบบมีเป้าหมายสองอย่างมีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมายแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งที่ตนเองชอบ และไม่ชอบบุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในลักษณะที่เรียกว่าแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง ทวีคูณ

7. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านไป แล้วความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหาเนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไปเลย

Fred Luthans (1981:367-377 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 :53) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ไว้ว่าวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดีคือ พิจารณาจากหน้าต่างโจแฮรี (Johary Window) ที่เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา มิติที่สอง การรู้ของคนอื่น จากมิติทั้งสองทำให้เกิดบุคคล 4 แบบ ดังภาพประกอบ 1

	เราไม่รู้	เราไม่รู้
เราไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เราไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคน ต่างไม่รู้

ภาพประกอบ 1 หน้าต่างโจแฮรี (Johary Window)

ที่มา : Fred Luthans (1981:367-377 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 :53)

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นแบบของบุคคลที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบที่ 1 เราไม่รู้และเขาไม่รู้เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่น โดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง
2. แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind Self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหาคนอื่นที่รู้จักก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี

หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

3. แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกตความรู้และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองได้ไม่ค่อยยอมแสดงออกมาบุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะบุคคลที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้ นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดมาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นอกจากนี้ นักวิชาการแห่งสถาบัน Alexander Hamilton Institute (1983 :31 - 38 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2545: 15-16) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด การพึ่งพาอาศัยของบุคคล ความกดดันต่อบทบาทและความแตกต่างของสถานภาพ

De Bono (1987 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 47-73) แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ มองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันและมีแบบของความคิดไม่เหมือนกันซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลดังกล่าวทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรตั้งแต่ระดับน้อยไปจนถึงระดับบนอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรในที่สุด สาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มและกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วยระบบราชการในปัจจุบันมักจะเปลี่ยนหัวหน้ากันบ่อยครั้งเมื่อหัวหน้าคนใหม่ ซึ่งอาจเป็นคนเก่ง จึงมักจะคิดงานใหม่ๆ เพื่อสนองนโยบายของหน่วยเหนือย่อมต้องการคนมาทำงานเมื่อไม่มีอัตรากำลังเพิ่มก็ต้องเอาคนเก่าจากที่ต่างมาทำงาน มีการยืมตัวมาช่วยราชการบุคลากรเก่าก็ต้องรีบทำงานเพื่อสนองนโยบายผลที่เกิดตามมาคือ งานปกติ ซึ่งเป็นงานประจำเกิดค้างค้ำทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการในระยะยาวแต่หัวหน้าคนใหม่และผู้ที่เกี่ยวข้องอาจได้ผลงาน และหัวหน้าคนที่ทำงานปกติทำงานประจำไม่ได้มีส่วนในงานใหม่นี้ จึงมีความไม่พอใจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

Litterer (1965 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2545 : 61) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรสำคัญ ประการ คือ สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้ มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวาปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร และความแตกต่างในการรับรู้

Katz and Kahn (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 : 61-62) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากสาเหตุสำคัญประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชาอุดมการณ์ความต้องการทรัพยากรอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอกเช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน

Trusty (1987 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2547 : 70) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ และสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุ ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น การมีความรับผิดชอบที่เกี่ยวกัน หรือความเหลื่อมล้ำ กันและทรัพยากรที่จำกัด

C.Gilles Van Wijk (1984 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2547 : 73) ได้สรุป สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ 6 ประการคือ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการความขาดแคลนของทรัพยากร ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและลักษณะของบุคคล

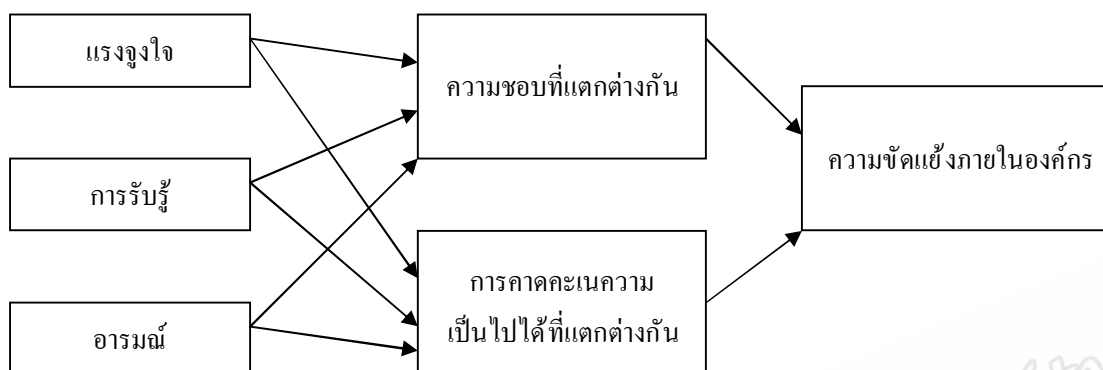
Walton and Robert Mckersie (1965 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2547 : 73) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 3 ประการของความขัดแย้งภายในองค์กรนอกจากที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ใน 4 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชาความขัดแย้งในหน้าที่ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจการและความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับรูปนัย

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้คือความกดดันให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัยหรือบรรทัดฐาน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันเกิดจากกลุ่มภายในองค์กร มีจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญความปรารถนาและพฤติกรรมแตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันทั้งสามประการนี้คือพลังเกี่ยวกับแรงจูงใจองค์ประกอบของ

การรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งแสดงดัง
ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์กร

ที่มา : Walton and Robert Mckersie (1965 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประกฤติ, 2547 : 73)

สาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะมีที่มาจากที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเกิดในลักษณะระหว่าง
กลุ่มอีกด้วย สาเหตุมาจากบุคคลแต่ละกลุ่มต่างมีภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจแตกต่างกัน
เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

Chung and Magginson (1981 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประกฤติ, 2547 : 73-74) ได้ชี้ให้เห็น
สาเหตุสำคัญ 6 ประการ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความแตกต่างในเป้าหมายของ
กลุ่มภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน การแข่งขันเพื่อจะได้
ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับการรางวัลและความขัดแย้งระหว่างบุคคล

กิติมา ปรีดีดิลล (2542 : 296-298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความคิดเห็นต่างกัน วิธีการคิด วิธีการแก้ปัญหา
การรับรู้ ค่านิยม ปรัชญาความเชื่อต่างกัน ความอคติต่อกัน ตลอดจนผลประโยชน์ที่ขัดกันก่อให้เกิด
ความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากการแข่งขันในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายควบคุมงานเป็นต้น
ไพบุลย์ นิ่งทองคำ, ประชุม โปธิกุล และ สิทธิพงษ์ สิทธิจิร (2544 : 320-324) ได้ศึกษา
สาเหตุของความขัดแย้งและแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งภายในขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท
ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคลได้แก่

1.1 ความคับข้องใจที่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเงินเงินใจที่มีความต้องการเท่ากันทั้งสองอย่าง

1.2 ความคับข้องใจที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเงินเงินใจที่ไม่ต้องการสองอย่างเท่าๆ กัน

1.3 สภาพความคับข้องใจที่ต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนา และไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งภายในองค์กรได้แก่

2.1 ความคิดเห็นแตกต่างกันเนื่องมาจากได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรม และผ่านประสบการณ์ต่างกัน

2.2 การรับรู้แตกต่างกันเนื่องจากมองในสิ่งเดียวกันแต่การเห็น และรู้สึกไม่เหมือนกัน ต่างฝ่ายต่างยืนยันว่าตนถูกต้อง

2.3 ค่านิยมแตกต่างกันเนื่องมาจากการยึดถือเอาค่านิยมมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร ต่างฝ่ายต่างยืนยันในหลักความเชื่อของตนอย่างเหนียวแน่น จึงไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้

2.4 การมีอคติต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อคนอื่น ส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบอคติดังกล่าว อาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวหรือประสบการณ์หรือคำบอกเล่าของผู้อื่นอคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาในทางที่ขัดแย้ง

2.5 ผลประโยชน์ขัดแย้งเป็นปัญหาที่แก้ได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่นเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาผลประโยชน์ไม่สามารถหาทางประนีประนอมได้ จึงกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2.6 การมีทรัพยากรจำกัดเป็นปัญหาที่เกิดในองค์กรที่มีทรัพยากร เช่น เงินทุน วัสดุอุปกรณ์อยู่อย่างจำกัดการจัดสรรทรัพยากรไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.7 มีความแตกต่างด้านเป้าหมายหน่วยงานหรือแผนกงานต่างๆ ขององค์กร จะมีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญงานแตกต่างกันธรรมชาติปัญหาและเป้าหมายของงานจึงไม่เหมือนกัน ความแตกต่างดังกล่าวนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์แม้ว่าองค์กรจะมีเป้าหมายโดยรวมเป็นที่ยอมรับกันก็ตาม

2.8 การมีงานขึ้นตรงต่อกันการที่แผนกต่างๆ ต้องมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะของงานที่ต้องคอยกันก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งตามได้ในเมื่อความตึงเครียดของสมาชิกกลุ่มต่างๆ เพิ่มขึ้นจากการงานมากหรือถูกเร่งรัดงานมากขึ้น การกล่าวโทษและปิดความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่ จึงมีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งพิจารณาเป็น 4 สาเหตุ คือ

3.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากลำดับชั้นการบังคับบัญชา ระหว่างคณะกรรมการอำนวยการกับผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต่ำระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน้าที่รับผิดชอบ ระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายปกครอง เป็นต้น

3.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากกลุ่มที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการชนบรรทัดฐานการปฏิบัติงานเข้ากันไม่ได้

3.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกันเช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่ม 2 กลุ่มมีเป้าหมายคนละอย่าง และไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อมๆ กันในเวลาเดียวกันจึงเกิดสถานการณ์ที่ทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของตนจึงอาจก่อให้เกิดผลเสียให้อีกกลุ่มหนึ่งได้

ตามความเห็นของ สง่า โภธิวัง (2548 : 92-93) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้หลายประการดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากหน้าที่ที่ปฏิบัติบางองค์การงานที่ปฏิบัติมีข้อจำกัดแบ่งภาระหน้าที่ให้แน่ชัดว่าเป็นความรับผิดชอบของใครเมื่อจะต้องปฏิบัติงานจริงจึงมีการถกเถียงเพราะแย่งงานกันทำ

2. ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุประสงค์ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการในด้านวัตถุประสงค์หรือปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งความต้องการลักษณะนี้แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีความอยากได้คล้ายๆ กันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นสาเหตุให้เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกคนในองค์การให้ห่างกันทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามี “เรา” มี “เขา” ซึ่งเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น

4. ความขัดแย้งเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กรถ้าความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆซึ่งในระยะแรกจะยังไม่มีปัญหาแต่ภายหลังที่ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานๆเข้าได้พบปะพูดคุยกันรู้ข้อดีข้อเสียของกันและกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

5. ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดธรรมชาติทางพุทธศาสนาความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการขาดความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ความเสียสละ การให้อภัยและการขาดระเบียบในการปฏิบัติงาน ทำให้จิตใจเสื่อม เกิดความขัดแย้งกันขึ้นง่าย ๆ

เช่นเดียวกับ Pneuman and Bruehl (1982 : 3-4) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ภูมิหลัง เป็นสาเหตุและค่านิยมที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษาความเชื่อและค่านิยม ประสบการณ์ในการทำงานประสบการณ์ชีวิต

1.2 แบบฉบับ เป็นสาเหตุความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งก็คือมนุษย์มีแบบฉบับเฉพาะบุคคลแตกต่างกัน มนุษย์ต่างมีการกระทำ นิสัยพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง เช่น แบบฉบับทางจิตวิทยาแบบของอารมณื แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำที่ไปด้วยกัน ไม่ได้การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือน การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกันอาจเริ่มจากโมโหเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัวความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction Issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากก็ความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานได้แก่

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าว เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร สื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็นและสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความ ข้อมูลจากสื่อเป็นความคิดและความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์การ(Organizational Conditions) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การเช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัดทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุเวลา การจัดการ เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและในบทบาท โครงสร้างขององค์การคลุมเครือ ทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไรใครทำหน้าที่อะไรความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือคือทำให้บุคคล อึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น คำสั่งให้ข้าราชการ มาทำงานก่อนเวลา 08.00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อกเว้นการที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตาม บทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

นอกจากสาเหตุที่กล่าวมาแล้วเสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2545 : 71-72) ยังได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจสรุปได้ว่ามีสาเหตุมาจาก 4 F คือ ความกลัว(Fear) การใช้กำลัง(Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) สามารถอธิบาย เพิ่มเติมได้ดังนี้

1. ความกลัว(Fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับสิ่ง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉิวเฉียด กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะไม่สมหวังกลัวจะถูกจับผิด เป็นต้น ความกลัวทำให้เป็นคน ขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาดทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง(Force) การใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้งกำลังในที่นี้มีได้ หมายถึง กำลังทางกายทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์เช่น

การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุমัติหรือไม่อนุมัติการจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น

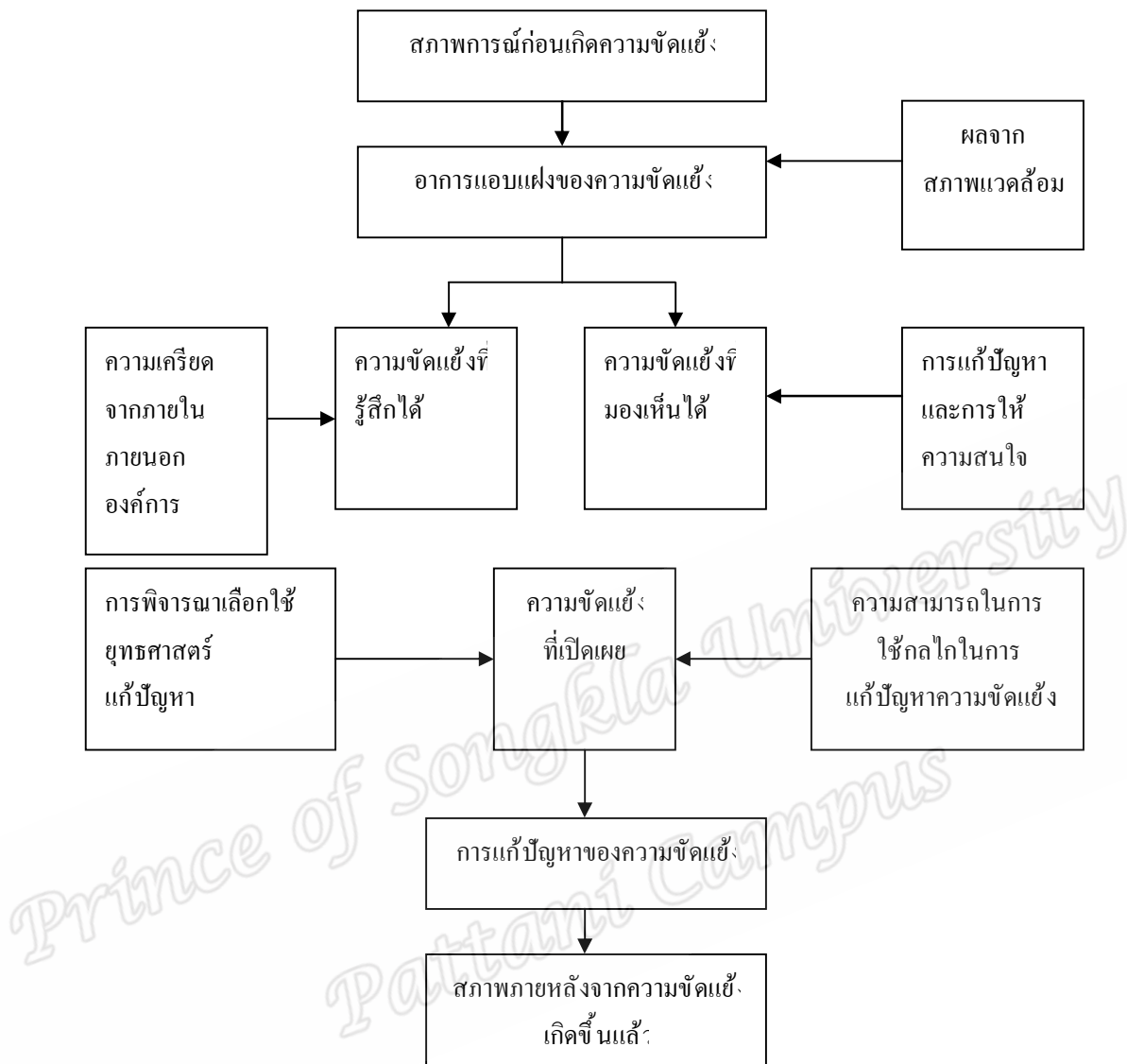
3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้ดีกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ปลด ย้ายการมอบหมายงาน การสั่งการการพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้าการบรรจุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้น ก็จะเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบคือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนมีความรู้ดีกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนยากที่จะหามาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4. ทุน (Fund) ทุนในที่นี้ หมายถึง ทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารงาน ในขณะที่ทรัพยากรมีค่อนข้างจำกัดแต่ละคนหรือหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องแข่งขันกันการแข่งขันทันเองเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

จากแนวคิดต่างๆ ที่นักวิชาการ ได้กล่าวมาแล้วนี้ ซึ่งอาจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้างแล้วแต่มุมมองของแต่ละคนพอสรุปได้ว่าความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายแบบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ได้แก่พิจารณาเชิงเป้าหมาย เชิงชาวปัญญา เชิงพฤติกรรม ตามสาเหตุ โครงสร้าง ทางไหลการสื่อสาร ตามแนวคิดนักจิตวิทยาการแสวงหาทางเลือก และตามลักษณะของความขัดแย้งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งสาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพขององค์การผู้วิจัยได้ใช้สาเหตุความขัดแย้งตามแนวคิดของPneuman and Bruehl (1982 : 35) เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการศึกษาการวิจัยครั้งนี้

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

Louis R Pondy (1967 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 76-77) ได้อธิบายขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งไว้ 3 ขั้นตอนคือ การแอบแฝงของความขัดแย้งความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ความขัดแย้งที่เปิดเผยและสภาพภายหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว สามารถอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

ที่มา : Louis R Pondy (1967 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 76-77)

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีผู้รู้ได้ อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะด้วยกันดังเช่น Alan C. Filley (1975 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2545 : 90) ได้เสนอแนะกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

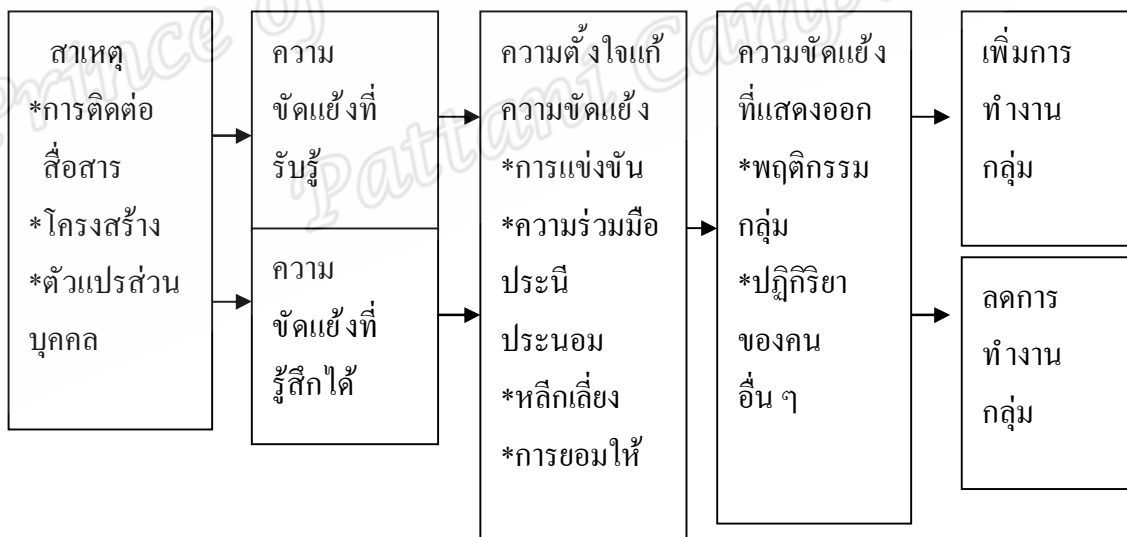
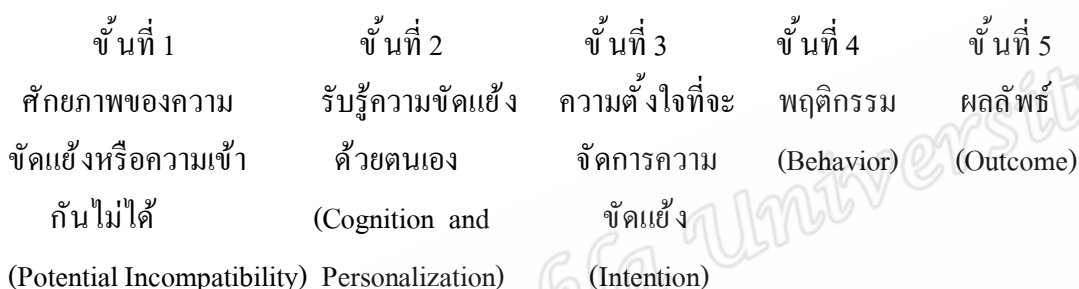
1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งเป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่าคุณถูกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือ ไร้ใจ ไม่ได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัดเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกิดความขัดแย้งขึ้น อาจแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระดับความขัดแย้งเป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นมาหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแล้ว
แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับที่วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 169-170) ได้ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม โดยแยกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้
 1. การเกิดความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่มีสาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้งขึ้นเช่น การแข่งขันให้ ได้ซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีแรงขับเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง
 2. การรับรู้ถึงความขัดแย้งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีการรับรู้ว่าคุณถูกคุกคามจนเกิดความกลัวเป็นศัตรูไม่ไว้ใจ
 3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งบุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้นพฤติกรรมนั้น อาจมีตั้งแต่เป็นศัตรูในใจขอจ้องหาโอกาสเป็นผู้คัดค้านต่อต้าน ไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจนในบางครั้ง อาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหาเพื่อเกื้อกูลสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย
 4. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งการแก้ปัญหาคจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้หรือชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้
 5. ผลของความขัดแย้งจากกลยุทธ์ที่ผ่านมามาถ้าแก้ปัญหาได้สำเร็จ โดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้นแต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องความขัดแย้งนั้น จะถูกเก็บกดไว้และแฝงรอโอกาสอาจทำให้สถานการณ์ภายนอกหน้าเลวร้ายลงก็ได้

จากกระบวนการคิดสรุปได้ว่ากระบวนการเกิดความขัดแย้งเริ่มจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลการกระทำไปบุคคลเกิดความคับข้องใจเกิดการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือกลุ่ม อาจแสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจนหรือปิดบัง

ซ่อนเร้นไว้ หากพฤติกรรมเปิดเผยออกมาชัดเจนก็สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ซึ่งผลที่ออกมาอาจจะสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแก่คู่กรณีก็ได้ ตรงกันข้ามหากปิดบังไว้หรือไม่ถูกต้องก็อาจส่งผลร้ายแก่องค์กรได้ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความตึงเครียดนั่นเอง

Robbins (1974 อ้างถึงในวิชัช โสสุวรรณจินดา, 2545 : 174) ได้เสนอว่า กระบวนการของความขัดแย้ง(The Conflict Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ศักยภาพในการขัดขวางหรือภาวะการณ์เข้ากันไม่ได้ การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเองความตั้งใจ(เจตนา) พฤติกรรม และผลลัพธ์ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของRobbins

ที่มา : Robbins (1974 อ้างถึงในวิชัช โสสุวรรณจินดา, 2545 : 174)

กระบวนการที่นำเสนอโดยRobbie มีรายละเอียด ดังนี้ ขั้นที่1 สัมผัสภาพในการขัดขวางหรือภาวะการเข้ากันไม่ได้(Potential Opposition or Incompatibility) เป็นสภาพซึ่งสร้างโอกาสความขัดแย้งให้เกิดขึ้นแต่ก็ไม่จำเป็นว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรงอาจเกิดจากกรติดต่อสื่อสาร โครงสร้าง ตัวแปรส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสาร เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ความยากลำบากในการใช้คำความเข้าใจผิดและการเกิดเสียงรบกวนขึ้นในช่องทางการติดต่อสื่อสาร การเพิ่มความขัดแย้งเกิดจากกรสื่อสารที่มากหรือน้อยจนเกินไป นอกจากนี้การเลือกช่องทางการสื่อสารอาจมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งได้

2. โครงสร้าง(Structure) โครงสร้างขององค์การ หมายถึง ขนาดระดับความเชี่ยวชาญในการทำงานที่กำหนดให้สมาชิกของกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ารเข้ากันได้ของเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบของภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัลระดับการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มขนาดขององค์การ และความชำนาญงานในหน้าที่ มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญมากขึ้นเท่าใดก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น ความคลุมเครือในบทบาทมีมากเท่าใดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้เป้าหมายที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่างๆ จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ เพราะแต่ละกลุ่มก็พยายามทุกวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตนซึ่งบางครั้ง อาจจะไปขัดแย้งกับเป้าหมายของกลุ่มอื่นได้

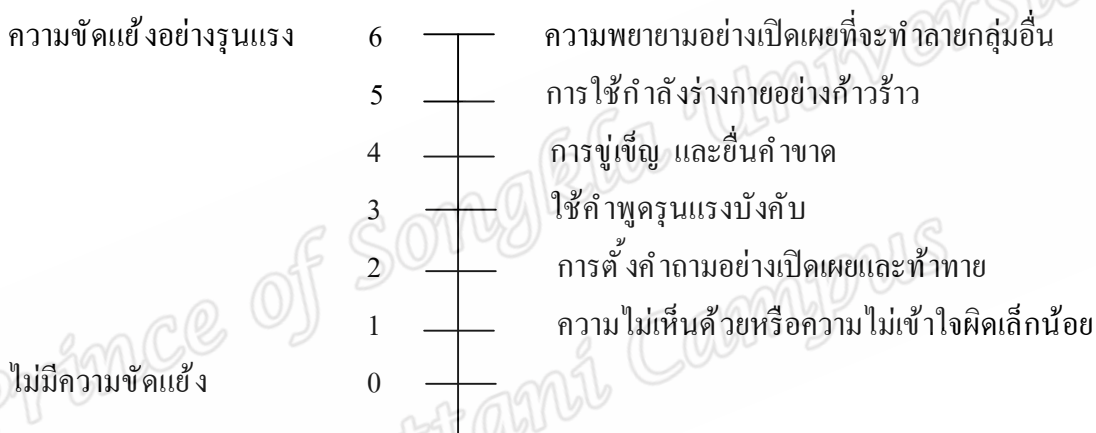
3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้งได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่นชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใครเห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติมีความเห็นไม่ตรงกันสิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่2 การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง(Cognition and Peronalization) หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขั้นที่1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้วสัมผัสภาพในการขัดขวางหรือภาวะการเข้ากันไม่ได้ก็จะเป็นจริงขึ้นมา ในขั้นนี้สภาพการณ์ในขั้นที่1 จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าตนเองถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นั้นในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้(Felt Conflict)

ขั้นที่3 ความตั้งใจ(Intentions) ความตั้งใจเป็นการตัดสินใจที่ปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่5 วิธีด้วยกัน คือการแข่งขัน(Competiting) การร่วมมือ

(Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมรับให้ (Accomodating) การประนีประนอม (Compromising)

ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (Behavior) ขั้นพฤติกรรมจะรวมถึงการพูดการแสดงออกอก่าปฏิกิริยา และปฏิกิริยาโต้ตอบการของผู้ขัดแย้ง ซึ่งพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกสามารถจัดเป็นประเภทต่างๆ ได้ 5 แบบดัง ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่เป็นความขัดแย้ง ซึ่งมักมีอยู่ทั่วไปอย่างต่อเนื่องโดยสร้างเป็นแกนความต่อเนื่อง ระดับต่ำสุดจะไม่มี ความขัดแย้งและเปลี่ยนแปลงไปมีความขัดแย้งเล็กน้อยไปจนกระทั่ง มีความขัดแย้งมากที่สุดตามลำดับนั้นตอนจากภาพประกอบ 5 สรุปได้ว่าความขัดแย้งจะมีระดับที่เกิดขึ้นรุนแรงจนถึงขั้น บนสุดของแกนความต่อเนื่อง ซึ่งมักจะเป็นความขัดแย้งที่ทำให้ องค์การไม่บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความรุนแรงของความขัดแย้ง (Conflict Intensity Continuum)

ที่มา : Robbins (1974 อ้างถึงในวิชย์ โสสุวรรณจินดา, 2545 : 174)

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ปฏิกิริยาโต้ตอบกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้งเป็นผลให้เกิดผลลัพธ์ตามมา คือ อาจทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานเพิ่มการทำงานหรือทำให้เกิดผลเสียหรือลดการทำงาน

สรุปได้ว่ากระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้งในสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ เช่น บุคคล พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมโดยกระบวนการของความขัดแย้งเริ่มจากการมีปฏิสัมพันธ์ขอบุคคล 2 คน หรือ 2 ฝ่าย หลังจากนั้นเป็นขั้นต้นของ

การรับรู้หรือรับทราบความขัดแย้งความตั้งใจที่จะจัดการความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรมหรือ
ปฏิกิริยาต่อความขัดแย้งและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมนั้น ซึ่งเป็นไปได้ทั้งการเพิ่ม
หรือลดการทำงานกลุ่มและพฤติกรรมที่แสดงออกยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้อีก

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทิสนา แชมมณี
(2542 : 81) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบใดที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกัน
ความขัดแย้งก็จะมียู่ตราบนี้ แต่เราสามารถป้องกันและจัดการความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้โดย
การศึกษาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหาร
มาแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้ แนวความคิดในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียซึ่งจะเห็นได้จาก
นักการศึกษาหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดีผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ ประชุม โปธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2544 : 324) ได้กล่าวถึงข้อดี
ของความขัดแย้งไว้ว่าทำให้เกิดความคิดเห็นดีขึ้นกว่าเดิมทำให้เกิดการพัฒนาในด้านความคิดคน
ต้องหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนะของตนให้ชัดเจน
ยิ่งขึ้นเป็นการสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดีกว่าเดิมกระตุ้นให้คนเกิดความสนใจที่จะ
ครุ่นคิดและมีความริเริ่มสร้างสรรค์

สอดคล้องกับความคิดเห็นของทิสนาแชมมณี (2542 : 81) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งมิใช่จะ
ให้ผลเสียเสมอไป แต่พบว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้านเช่น ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ทำให้
ความคิดและการทำงานไม่หยุดยั้งที่เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดง
ความสามารถของตน ส่งผลให้การทำงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้น

สำหรับ กิติมา ปรีดีดิถ (2542 : 307) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งมีผลดีอยู่หลายประการ
ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จะเป็นผลดีต่อองค์การ ใ้ข้อดีของความขัดแย้ง
ได้แก่ทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เหนือกว่าเป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่
อยู่เสมอ เป็นปัจจัยให้บุคคลสำรวจความคิดของตนเองอีกครั้ง ว่าดีหรือเลวอย่างไร เหมาะสม
หรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้ามก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้
ตรวจสอบความสามารถอยู่เสมอ

จากแนวคิดสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีผลดีแก่องค์กรหลายประการหากผู้บริหารรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติเพราะความขัดแย้งจะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิดการแสดงความสามารถหาวิธีการใหม่ ในการที่จะให้คนอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่งส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียแก่องค์กรอยู่ไม่น้อยหากไม่รู้จักรูปวิธีการแก้ปัญหาให้ลดลงดังเช่น สนั่น แก้วบัวดี (2546 : 83) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมขององค์กรที่เริ่มมีความขัดแย้งว่าจะมีผลลบออก เหตุตามลำดับคือ สมาชิกในองค์กรวางเฉยไม่ให้ความร่วมมือแต่ต่อต้านขัดขวางซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน หากทางจับผิดผู้อื่นก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานนานับประการ

ซึ่งคล้ายกับความเห็นของไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โปธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2544 : 324) ที่กล่าวว่าผลเสียของความขัดแย้งทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้เสียกำลังใจ รู้สึกท้อแท้ในการทำงานเกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัยเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเกิดปฏิกิริยาต่อต้าน บางคนหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้ายหรือขอลาออก

กิตติมา ปรีดีดิถ (2542 : 306) กล่าวถึงผลเสียว่า ทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจรู้สึกท้อถอยทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ เป็นคนยอมแพ้ไม่สู้งานกลายเป็นคนก้าวร้าวทำตัวเป็นศัตรูประณามผู้อื่นเกิดความล้มเหลวไม่มีความคิดริเริ่ม เกิดความไม่มั่นคงในตนเอง

จากแนวคิดสรุปได้ว่าผลเสียของความขัดแย้ง จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความท้อถอยในการทำงาน มีความรู้สึกไม่มั่นคงอยู่อย่างระแวง มุ่งทำลายกันมีอคติในการทำงาน ชอบจับผิดก้าวร้าวมองโลกในแง่ร้าย ไม่คิดสร้างสรรค์งาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดน้อยลง

ประเภทของความขัดแย้ง

องค์กรที่ใช้ลักษณะการบริหารแบบประชาธิปไตยยิ่งมองเห็นได้ชัดเจนว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องมีแน่นอน นักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิดบ้างก็ให้ความสำคัญกับขบวนการคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ชโล ธรรมศิริ (2547 : 1-9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งในด้านความคิดเห็นความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติและความขัดแย้งในด้านของผลประโยชน์

ส่วน อรุณ รักธรรม (2546 : 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งตามแหล่งที่เกิดตามแนวคิดของมาร์ช และ ไชมอน ไว้ 3 ประเภท

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความคับข้องใจในการที่จะต้องตัดสินใจแสวงหาทางเลือก

2. ความขัดแย้งระดับกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากบุคคลมีความต้องการและค่านิยมของกลุ่มแตกต่างกัน

3. ระดับองค์การเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การหรือกลุ่ม

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2550 : 363) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมายเป็นผลมาจากต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. ความขัดแย้งเชิงเทวปัญญาเป็นผลมาจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น

3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์เป็นผลมาจากเจตคติไปด้วยกันไม่ได้กับผู้อื่น

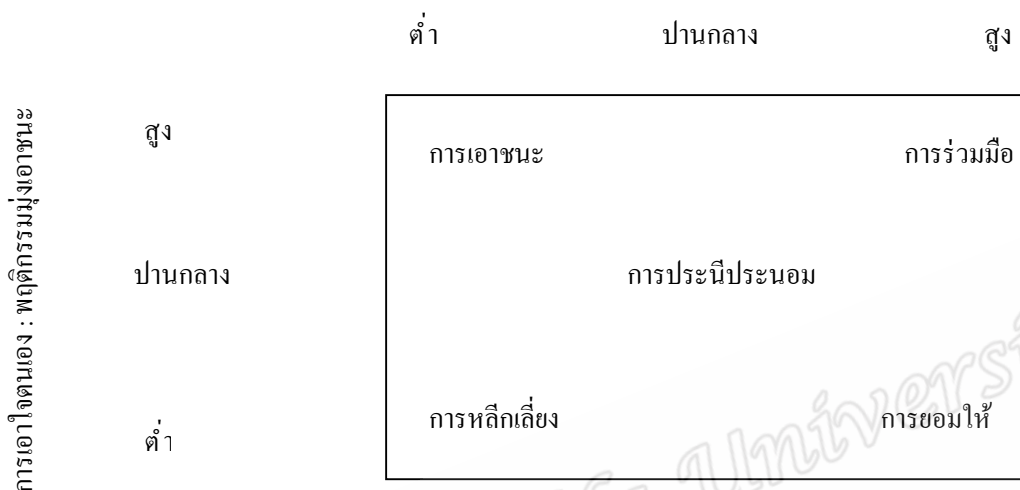
4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรมเป็นผลมาจากปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างไม่เป็นที่ยอมรับของ

ผู้อื่น

Pneuman and Bruehl (1982 อ้างถึงในสุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2537 : 83) ได้อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือก 2 ทาง คือ การอยู่เฉยๆ การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงและการบริหาร ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรักษาความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

ส่วนทองอินทร์ วงศ์ โสธร (2547: 175-176) ได้จำแนกพฤติกรรมของคนเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งว่าจะแสดงออก 2 แบบคือ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำปานกลาง และสูง การจำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติมิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือมิติที่สองคือ การเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

ซึ่ง Kenneth W. Thomas (อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 84) ได้อาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออกจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง
ที่มา : Kenneth W. Thomas (อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2547 : 84)

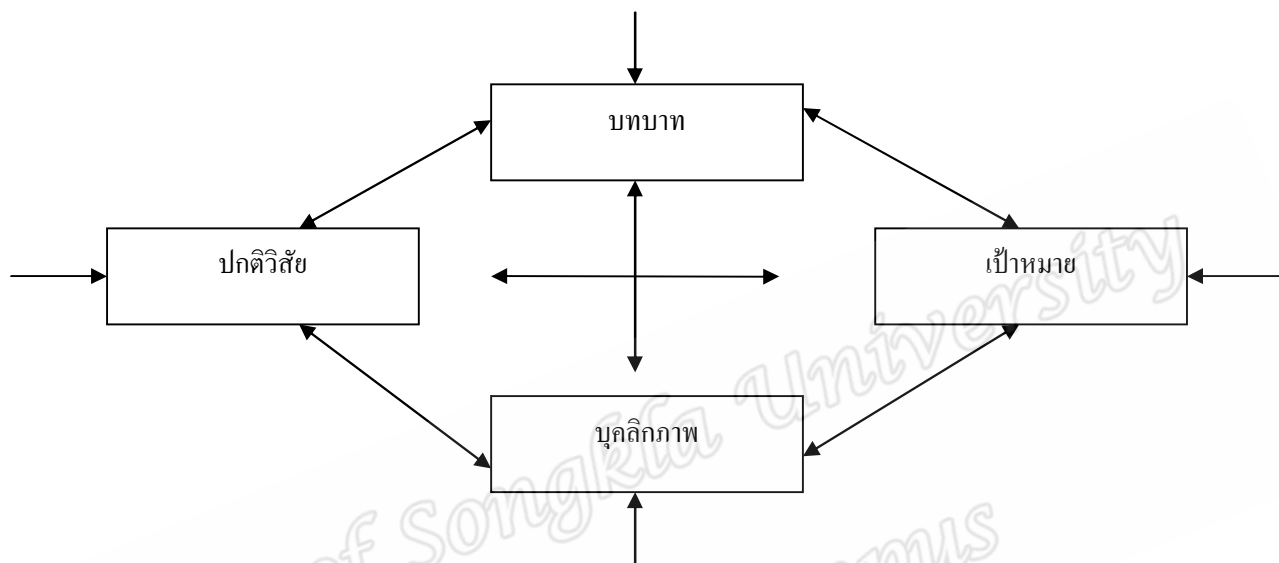
ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ดังนี้จากการศึกษาของ English (1975 อ้างถึงในทวีศักดิ์บุญญาไชย, 2542 : 45) ได้พบสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน 3 ประการ คือ เกิดจากปรัชญาแนวคิดที่แตกต่างกันเกิดจากความขัดแย้งในบุคลิกภาพ และเกิดจากความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 234-235) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. ความไม่เข้าใจกันอาจเกิดจากครุภัณฑ์ไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี
2. การที่ผู้บริหารทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาขึ้นเครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
4. ผลประโยชน์ และความสนใจที่ขัดกัน
5. ความคิดเห็นแตกต่างกัน

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2545 : 17-19) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในราชการ เป็นองค์กรอุปถัมภ์และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าใน สังคมระบบนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมายก็ จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติที่ ๗ จะได้แบบของความขัดแย้งอีก 10 แบบ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความต้องการของสิ่งแวดล้อม

ที่มา : เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2545 : 17

จากภาพประกอบ 7 จะเห็นได้ว่าบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมาย และปกติวิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งโดยสรุป จะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งของบทบาทเนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับชัดไว้แล้ว ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆและบทบาทนั้น ไม่สอดคล้องกันเช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำ หน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วยครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้วยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคม อีกด้วยเช่นครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่ สามารถแสดงบทบาทต่างๆในเวลาเดียวกันเช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความแย้งระหว่างบุคคลแต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพแต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่เสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ ก็ยากที่จะครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปกติวิสัยในองค์การอุปถัมภ์ประกอบด้วยองค์การอุปถัมภ์ต่างๆ ในโรงเรียนอยู่ด้วยเช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มย่อมมีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอรับบริจาคเพื่อช่วยผู้ได้รับความเดือดร้อนจากภัยนี้ ทว่าแต่ละกลุ่มจะมีปกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมายองค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายขององค์การหลายอย่างเป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเองเช่น โรงเรียนจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อออกไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่า มีความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้นเป้าหมายขององค์การที่เน้นจะประหยัคงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆหรือเป้าหมายขององค์การก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัยในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการแต่ปกติวิสัยย่อมเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มครูใหญ่

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ไม่สอดคล้องกันเช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคลากรตามควรแก่สภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งในองค์การอุปถัมภ์ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกันเช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้สอน อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่ น่าจะเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมายเป็นความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การเมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักของ

องค์การก็แสดงการต่อต้านเนื้อหาในการทำงานเช่น เป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ครู ประหยัดและอดออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบฟุ่มเฟือยรับประทานอาหารตามร้านหรูๆ ชอบสวมใส่เสื้อผ้าราคาแพง เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของ องค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคลบุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะคนที่อยากปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ การเกิดความขัดแย้งนอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังเกิดได้ระหว่างโรงเรียนกับ สิ่งแวดล้อมอีกด้วยเนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคมสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547 : 175-176) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดว่าเผชิญ กับความขัดแย้งเขาจะต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่างต่อไปนี้ คือ เลือก ก. หรือเลือก ข. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก กับ ข และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง สามารถอธิบายว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมาจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. เอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามจะยืนยันความต้องการ ของตนเองอย่างแน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้ชนะ

2. หลีกเลีย้ง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเองและไม่ให้ความ ร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามเป็นวิธีหลีกเลีย้ง หนีเฉย ต่อความขัดแย้งที่มีอยู่ไม่ยอมแก้ปัญหา

3. ขอมตาม เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตนเองแต่มุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ขอมตามความต้องการของฝ่ายตรงข้ามเพื่อรักษาสัมพันธไมตรีแม้จะเป็นการเสียสละของฝ่ายตนก็ตาม

4. ประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือยืนยันความต้องการของตน ปานกลางและให้ความร่วมมือพอประมาณ

5. ร่วมมือร่วมใจ เป็นพฤติกรรมยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่และในขณะที่ เดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามอย่างสูงการแก้ไขความขัดแย้งเป็นไปเพื่อสนอง ความต้องการของทั้งสองฝ่ายโดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีการแบบชนะชนะ

ส่วน Turner and Weed (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2545 : 102) ได้จำแนก การตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าสู้ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะพยายามแก้ปัญหาโดยพยายามให้ฝ่าย ตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังมีความเต็มใจที่จะเสี่ยง โดยเป็นคนแรกที่เข้าไป แก้ปัญหาจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 พวกใจดีสู้เสือ เป็นพวกหันหน้าเข้าสู้พยายามแสดงอาการเป็นมิตรเห็นอก

เห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจก่อนที่จะดำเนินการ
แก้ปัญหาใดๆ การแสดงอาการใจดีผู้เสียเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือถอย

1.2 เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะ
เปิดเผยความขัดแย้งได้ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอหรือเพื่อก็คิดว่าเหตุการณ์นั้น
เลวร้ายจนไม่มีอะไรที่จะเสียไปมากกว่านี้อีกหากเผชิญหน้ากัน ในทั้งสองกรณีมีอัตราการเสี่ยงทั้งคู่

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงไม่ว่าจะโดยการพูดหรือแสดงอะไรออกมาทั้งสิ้น
ยอมทนหวานอมขมกลืน พรางตัวไม่ให้รู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หลบหนีไปให้พ้นจาก
สถานการณ์ไม่พูดถึงไม่เข้าใกล้หรือไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน เป็นต้น พฤติกรรมประเภทนี้ จะทำ
ให้เกิดปัญหาแก่งัดการเพราะทำให้การแก้ไขปัญหามีไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

3. พวกหน่วยงูโจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเองแต่อาจเป็นเหตุผล
ที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรแสดงออกมาหมดต่อหน้าไม่ปกปิด พวกนี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี
เพราะทำให้ทราบว่ามีใครไม่ชอบตนแต่ในบางรายเป็นพวกแอบโจมตีฝ่ายตรงกันข้ามลับหลังจน
ให้ร้าย บิดเบือน นินทา ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่ามีใครและข้อบกพร่องที่ถูกรังแกคืออะไร
สรุปจะเห็นได้ว่าเมื่อพบกับความขัดแย้งมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมาหลายประเภทมีทั้งเอาชนะ
ก้าวร้าวรุนแรง งูโจม หันหน้าสู้ หลีกเลียง พรางตัวยอมตาม ประนีประนอม และร่วมมือร่วมใจ ซึ่ง
ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้จักผู้ร่วมงานในโรงเรียนให้ถ่องแท้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และ
ช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุอาจเกิดจากเรื่องบทบาท
ปกติวิสัย บุคลิกภาพ เป้าหมาย อำนาจผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การไม่
รับความเป็นธรรม และการขัดแย้งนี้เองมาจากการจัดสรรทรัพยากรการบริหารหรือการแข่งขัน
เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและความต้องการของสังคมสิ่งแวดล้อมพฤติกรรมมนุษย์
เมื่อพบกับความขัดแย้ง เมื่อมนุษย์เผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่
แสดงออกมานั้น อาจเป็นการตั้งใจหรือไม่ตั้งใจนั้นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ
หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติ

วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กรเป็นปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแก้ ผู้บริหารจึงต้อง
ฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เพื่อให้องค์กรอยู่
รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับของความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญเพราะในองค์กรใดมีระดับ

ความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์กรจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพคนจะยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับของความขัดแย้งสูงเกินไปความอยู่รอดขององค์กรจะถูกคุกคามองค์กรแตกแยก ยุ่งเหยิง

แนวคิดของ ไพบูลย์ จิ่งทองคำประทุม โปธิกุล และสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2544 : 225-228) ได้เสนอวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็น 4 แนวทาง คือ

1. การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้นปัญหาที่ร้ายแรงมักขยายตัวมาจากปัญหาเล็กน้อย การแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นขณะความขัดแย้งยังอยู่ในระยะฟักตัวอาจทำได้โดยหลอมรวมความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งในข้อเท็จจริง ความขัดแย้งในผลประโยชน์และความขัดแย้งในอารมณ์โดยมีแนวทางดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้น

ลักษณะความขัดแย้ง การแก้ไข	สาเหตุ	ความขัดแย้งเบื้องต้น
1. ความขัดแย้งในบทบาท	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เข้าใจหน้าที่ - ไม่รู้หน้าที่ละเอียดการปฏิบัติ - การปฏิบัติก้าวก่ายหรือข้ามขั้น ตอน - บุคลิกไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง - แสดงบทบาทผิดกาลเทศะ 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน - ชี้แจงควบคุมและติดตามการปฏิบัติ - นิเทศ - ฝึกอบรมหรือเปลี่ยนตัวบุคคล - ระมัดระวังแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับ กาลเทศะ
2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อต่างกัน เช่น เรื่องพระเจ้า - เรื่องข่าวลือ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลีกหนีการถกเถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกันเรื่องความเชื่อ - ฝึควิเคราะห์ข่าวลือ
3. ความขัดแย้งในผลประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> - แย่งทรัพยากร - แย่งตำแหน่งงาน - แย่งเงินเดือน 2 ชั้น - แย่งโอกาสก้าวหน้า - แย่งรางวัล - แย่งภารกิจที่มีเกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดแบ่งให้เป็นธรรม - กำหนดคุณสมบัติใช้กระบวนการสรรหาที่เหมาะสม - กำหนดหลักเกณฑ์และมีกรรมการพิจารณาให้ความเป็นธรรม - จัดระบบหมุนเวียนและลำดับอาวุโส - ให้รางวัลทุกคนที่ทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน - พิจารณาความเหมาะสม

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะความขัดแย้ง การแก้ไข	สาเหตุ	ความขัดแย้งเบื้องต้น
4. ความขัดแย้งในอารมณ์-	- การกระทบกระทั่งกันทางวาจา - แสดงท่าทางที่ไม่สบอารมณ์ การมือคึดต่อกัน	- ปรับระบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะการสื่อข้อความ - ฝึกอบรมการพัฒนาบุคลิกภาพและเตือนให้ระมัดระวัง ระวังบุคลิกภาพของตนเอง - จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการอภิปราย แสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติของตนเอง กิจกรรมนันทนาการ กลุ่มสัมพันธ์

2. การกระตุ้นความขัดแย้งในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าหลักประสิทธิภาพของงานต่ำไม่ได้มาตรฐานไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้สาเหตุมาจากบุคลากรมีความเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะการที่บุคคลยอมรับสิ่งต่างๆ โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้นไม่บังเกิดผลดีแก่งานขององค์การการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียนต้องควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในทางบวกเท่านั้น ซึ่งมีเทคนิคกระตุ้นความขัดแย้ง ดังนี้

2.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การประกวดการให้โบนัส หรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจและแบบขย่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น แต่ถ้าบรรยากาศขององค์การมีการแข่งขันกันมากเกินไป ก็ต้องหาทางลดการแข่งขันลงบ้าง

2.2 เทคนิคการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม กรณีที่หัวหน้างานบางกลุ่มเฉื่อยชา จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้างานใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่จะอำนวยความสะดวกต่องานขององค์การได้แต่ทั้งนี้ ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาก็ไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมค่อนข้างเผด็จการมากเกินไปและไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นที่แตกต่างไปจากเขาจนทำให้กลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยดีทุกกรณีไปจึงเกิดอาการเฉื่อยชาขึ้น

2.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัดแบ่งทีมงาน และแผนงานของหน่วยงานเสียใหม่เพื่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และการปรับตัว

อันเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น นมความขัดแย้งที่เกิดระยะนี้อาจนำไปสู่วิธีปฏิบัติงานที่ได้รับ การปรับปรุงให้ดีขึ้นเพราะสมาชิกพยายามจะหาแนวทางเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ของ พวกเขาตนเองการสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผยจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ดีได้

3. การลดหรือระงับความขัดแย้งเนื่องจากระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิด ประโยชน์กับองค์การได้แต่ในกรณีที่มีความขัดแย้งมีอยู่มากแล้วผู้บริหารจะลดความขัดแย้งหรือ การแข่งขันระหว่างกลุ่มลง ซึ่งมีเทคนิคการลดความขัดแย้ง คือ

3.1 วิธีกลบเกลื่อน คือ พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.2 วิธีการจัดสายงานในองค์การได้แก่การระบุหน้าที่การงาน กำหนดตัวบุคคล ผู้รับผิดชอบการกระจายงาน การระบุขั้นตอนของงานไว้เป็นแผนภูมิชัดเจนจะช่วยให้ การประสานงานดีขึ้นเป็นผลให้ความขัดแย้งลดลงได้

3.3 วิธีจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผน เช่น จัดทำแผนปฏิบัติงานโครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นต้น จะทำให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาส วางแผนร่วมกันว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเท่าไร ทำให้เข้าใจ ทิศทางในการทำงานได้ดีขึ้นสามารถเข้าใจปัญหาและยอมรับสภาพความเป็นไปในองค์การได้ เพราะได้มีส่วนร่วมจัดสรรด้วยอย่างมีทิศทาง

3.4 วิธีการจัดลำดับชั้น กำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอนให้บุคคล ในองค์การรับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานไม่ก้าวก่ายกันหรือข้าม ชั้นการบังคับบัญชาตลอดจนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารให้ครบวงจรจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ได้ดี

3.5 วิธีให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมหรือให้มีความเป็นเจ้าของเป็นวิธีเปิดโอกาส ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบริหารกับผู้ร่วมงานเป็นการส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตยสามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ให้ น้อยลง

4. การยุติความขัดแย้งเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปมีเทคนิคทั้งรายละเอียด ต่อไปนี้

4.1 วิธีใช้อำนาจระงับความขัดแย้งหรือที่เรียกว่า“ยุทธวิธีแพะ-ชนะ” การแก้ปัญหาวินิจฉัยนี้ผู้บริหารเป็นผู้ใช้คำสั่งชี้ขาดแล้วเมื่อผู้บริหารมีข้อมูลชี้ชัดได้ว่าใครเป็นผู้ถูกใครเป็นผู้ผิดเช่น ผู้ตรวจแควมตรวจแควที่โรงเรียนแล้วไม่พบครูเวรก็ได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน๓๐ วันรุ่งขึ้นครูเวรทราบจึงมีการต่อว่าต่อขานผู้ตรวจแควทำให้เกิดความไม่เข้าใจกับผู้บริหารต้องชี้ชัด

ว่าผู้ตรวจเวอร์ทำถูกแล้ว(เป็นผู้ชนะ) ผู้อยู่เวอร์ควรต้องมอยู่เวอร์ โดยเคร่งครัด (เป็นผู้แพ้) เมื่อไม่อยู่เวอร์ ก็จะต้องชี้แจงเหตุผลการไปต่อว่าต่อขานกับผู้ตรวจเวอร์เป็นการกระทำไม่ถูก

4.2 วิธีไกล่เกลี่ยหรือวิธีประนีประนอม หรือที่เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้-แพ้” ซึ่งเป็นการระงับความขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปทางด้านแสดงความเป็นไมตรีแทนการใช้อำนาจบังคับ โดยที่ผู้บริหารหรือบุคคลที่สามจะพยายามให้คู่กรณีได้พบหรือเผชิญหน้ากันเพื่อที่จะอภิปรายถึงกรณีความขัดแย้งซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้นภายใต้ความสมัครใจของคู่กรณีที่ไม่เป็นการบังคับ โดยมีผู้บริหารหรือบุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษา วิธีนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องหาข้อยุติได้ยากนอกจากใช้ “ยุทธวิธีแบบแพ้-แพ้” คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ตนต้องการแต่ต้องใช้ระบบต่อรอง หรือออมยอมว่าใครควรได้รับอะไรเท่าไร เช่น มีหมวดวิชาสองหมวดวิชา ต้องการใช้งบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จัดให้ได้เพียง 10,000 บาทเท่านั้น จึงเกิดความขัดแย้งกันว่าใครจะได้เท่าไรผู้บริหารจึงแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิญครูทั้งสองหมวดวิชา มาทำการไกล่เกลี่ยจนเป็นที่พอใจแล้วแบ่งงบประมาณ 10,000 บาท ออกเป็น 2 ส่วนตามที่ตกลงกันได้ คนละ 5,000 บาท เป็นต้น เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้-แพ้” เพราะไม่มีใครได้เต็มตามจำนวนที่ต้องการ

4.3 ยุทธวิธีแก้ปัญหาร่วมกันหรือเรียกว่า “ยุทธวิธีชนะ-ชนะ” เป็นการพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับแทนที่จะเป็นการระงับหรือประนีประนอมความขัดแย้ง สองฝ่ายต่างก็ได้จุดประสงค์ที่ตนต้องการโดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหาและพยายามหาวิธีการที่สามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการดังเช่น กรณีหมวดวิชา 2 หมวดวิชาต้องการงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินอยู่เพียง 10,000 บาท เช่นเดียวกับสถานการณ์ในข้อ 4.2 แต่วิธีการแก้ปัญหาโดยปรึกษาหารือ ร่วมกันทั้งสองหมวดวิชาอาจจะช่วยกันจัดกิจกรรมหารายได้ เพื่อให้ได้เงินเพิ่มขึ้นอีก 10,000 บาท แล้วให้หมวดวิชาทั้งสองได้รับงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท เท่าๆ กัน คือ ชนะทั้งคู่

ซึ่งคล้ายคลึงกับที่วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545:181-183) ได้เสนอ วิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้งและเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารความขัดแย้งดังนี้

1. กำหนดกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ

4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้งหรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม ส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระดับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาคือ

6.1 การปล่อยให้แก้ปัญหเอง วิธีนี้ ผู้บริหาร ไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหแต่ปล่อยให้คู่กรณีแก้ปัญหกันเอง

6.2 การเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยจัดคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้งหรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน

6.3 การไกล่เกลี่ย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้งโดยมีขั้นตอน คือ

6.3.1 การแสดงออกถึงความต้องการ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3.2 หลีกเลี่ยงการกล่าวหาการข่มขู่ การวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3.3 เสนอความช่วยเหลือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

6.4 การจงใจ ผู้บริหารอาจจงใจให้ฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้แนวทางการจงใจ คือ

6.4.1 ให้ข้อเท็จจริงที่สนับสนุนฐานะของเรา

6.4.2 ชี้ให้เห็นค่าใช้จ่ายและข้อเสียของข้อเสนอก่อนที่ถูกรับไป

6.4.3 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

6.4.4 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

6.5 การบังคับและกดดัน ผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้งวิธีการที่ใช้คือ

6.5.1 การข่มขู่ เป็นการเตือนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่าอาจมีความเสียหายเกิดขึ้นจากการกระทำของเราได้ถ้าไม่ปฏิบัติตามความต้องการเช่น ถ้าไม่หยุดขัดแย้งกันอาจต้องย้ายงานทั้งสองฝ่ายเป็นต้น

6.5.2 การลงโทษ เป็นการแสดงให้ฝ่ายหนึ่งรู้ว่าถ้ามีการกระทำก้าวร้าวผิดข้อบังคับอาจถูกลงโทษได้ตามระเบียบขององค์การ

6.6 การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอมจนสามารถ ประนีประนอมตกลงกันได้เป้าหมายของการประนีประนอมคือ การให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด เท่าที่จะเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ

6.7 แก้ปัญหาร่วมกันเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความต้องการและความรู้สึก อย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของ อีกฝ่ายหนึ่ง และค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไร โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทาง และเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่าย ความสำเร็จของการแก้ปัญหาร่วมกันอยู่ที่ ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย

6.8 การสอดแทรกของฝ่ายที่สาม ถ้าหากความขัดแย้งนั้น ไม่อาจจัดออกไปได้ โดยความพยายามของทั้งสองฝ่ายทางออกอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือให้ฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมแก้ไข ความขัดแย้งโดยฝ่ายที่สามนี้ ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดีมีความเป็นกลาง ไม่มีส่วนได้เสียและ เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2546 : 128-129) ได้เสนอข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหาร ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ ดังนี้

1. ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงข้อตัดสินใจในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยทั่วถึง ทั้งนี้เพราะองค์การมีคนอยู่จำนวนมากและมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ทราบ ความเป็นไปมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความระแวงสงสัยกัน ดังนั้นจึงต้องหาทางให้ได้ทราบข้อมูล โดยทั่วกันทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่

2. การใช้นโยบายลับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มต่างๆจะทำให้เกิดความเข้าใจใน กลุ่มอื่นๆ ดีขึ้น ช่วยให้ทัศนะกว้างขึ้นข้อขัดแย้งก็ย่อมลดลง

3. จัดวิธีการให้มาพบปะกันใกล้ชิดและบ่อยครั้ง ข้าราชการติดต่อโดยผู้บริหารละเลย ให้คนแต่ละกลุ่มแยกกันอยู่ย่อมจะเป็นปัญหาทำให้ไม่เข้าใจกันการสังสรรค์กันพูดคุยกันบ่อยๆ จะลดความขัดแย้งลงได้

4. การหาศัตรูร่วมจากภายนอกมักจะทำให้อีกกลุ่มต่างๆที่ขัดแย้งกันมาหันหน้าเข้าหากันได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำมาใช้ได้

5. หาทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมาซึ่งเท่ากับเป็นการสร้าง ประโยชน์ร่วมกัน การทำเช่นนี้ การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้มาก

จากรูปแบบวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์ และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร (2546 : 68-70) เชื่อว่าไม่มีผู้บริหารคนใด เลือกใช้วิธีหนึ่งวิธีใด โดยตลอด ดังนั้น พฤติกรรมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจึงเป็นผลของ

ประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบันจึงได้แนวคิดในการใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเอาชนะ การยอมตามผู้อื่น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การร่วมมือแก้ปัญหาคือการประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรและได้มีการแก้ปัญหาไปแล้วสิ่งที่อาจหลงเหลืออยู่คือพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ทำให้ที่โกรธเคือง มีความไม่พึงพอใจกับวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทำให้การทำงานมีปัญหาอุปสรรคซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบากซึ่ง วิจิตร วรตบวงกูร (2546 : 70) ได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำ อดทนต่อทำที่อันเป็นศัตรูของผู้ อดทนทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิปักษ์ที่เป็นปฏิปักษ์ จะเป็นการกระตุ้นความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกกลุ่มหนีออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลงแต่บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างมีเวลาหาข้อมูลสนับสนุนหาข้อแก้ตัวมากยิ่งขึ้น การแยกต้องมั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่มีโอกาสถกเถียงขึ้นมาอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกร่วมกันมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

แนวคิดของ Robbins (1974 อ้างถึงในวิชย์ โสสุวรรณจินดา, 2545 : 174) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ คือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่งวิธีนี้ มักมีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง
2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไปโดยไม่มี การเผชิญหน้าหรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น
3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมายแนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากันแนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม
4. การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้า ถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากันซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจอยู่บ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่างที่ ต้องการ
5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับป็นกรณีที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยเร่งด่วนและไม่สามารถรอเวลาได้อีกแล้ว ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการโดยไม่มี การโต้แย้งแต่ละแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลงโดยการให้การศึกษา การเพิ่มทักษะ ความสัมพันธ์มนุษย์สัมพันธ์การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการพัฒนาทีมงานแต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ อาจเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจนมีกลไกสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีระบบย้อนกลับโดยการร้องทุกข์ อูทธรณ์ หรือตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดมิติ มิติคือ มิติแห่งการรักษาผลประโยชน์และมิติแห่งการร่วมมือ Clayton (1974 อ้างถึงใน เจริญ โภคสิทธิ์ อำนวย 2546 : 32-35) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเรียกว่าวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือการที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ ดังนี้

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม ดังรายละเอียด

1. การแข่งขัน (Competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนเองบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึงการยืนยันทักษาสิทธิของตนเองการป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

2. การปรองดอง (Accommodating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่นดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองจึงอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลยหรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจเป็นในรูปของการนบถ

เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นที่ตัวไม่อยากจะนบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยื่นชั้นรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่เขาจะไม่พูดถึงความขัดแย้งการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการพูด การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

4. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่ยื่นชั้นรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ซึ่งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคนซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่ายนี้เพื่อให้รู้ถึงความลึกซึ้งของกันและกันชัดเจนขึ้นยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีกในที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคล

5. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมหมายถึง อยู่กลางระหว่างการยื่นชั้นรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือหาวิธีการแก้ปัญหานิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหแบบการแข่งขันและแบบการอยู่ร่วมกันการประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกันการแก้ปัญหแบบนี้ลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหแบบการอยู่ร่วมกันนั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอม นั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือพูดง่ายๆ เป็นการแสวงหาจุดขึ้นที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็วนั่นเองซึ่งวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งทั้ง 5 แบบดังกล่าวสามารถเขียนเป็น ภาพประกอบ 8 ดังนี้

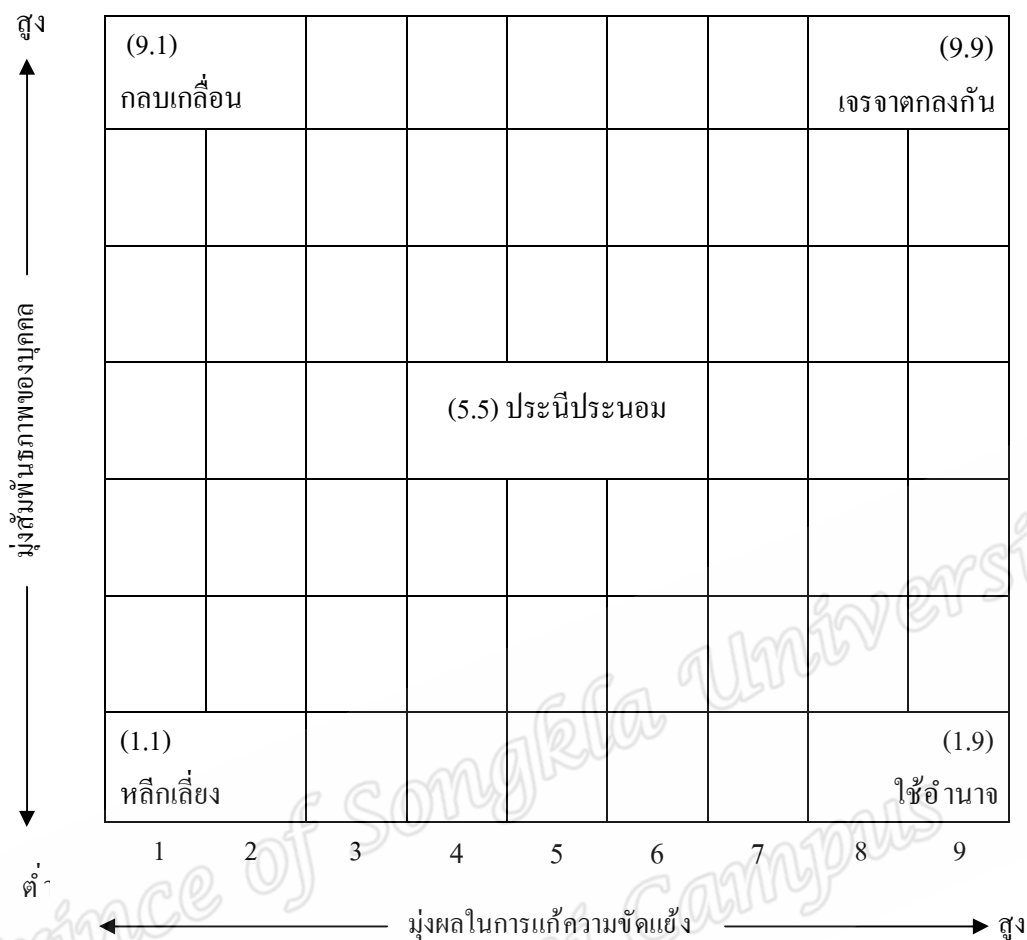


ภาพประกอบ 8 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ๒ มิติ

ที่มา : Clayton (1974 อ้างถึงในเจริญ โภคสิทธิ์อำนวย, 2546 : 32-35)

ส่วนอวัลย์วาทพุดพิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2545 : 26-28) ได้เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งไว้ 4 แบบ คือ

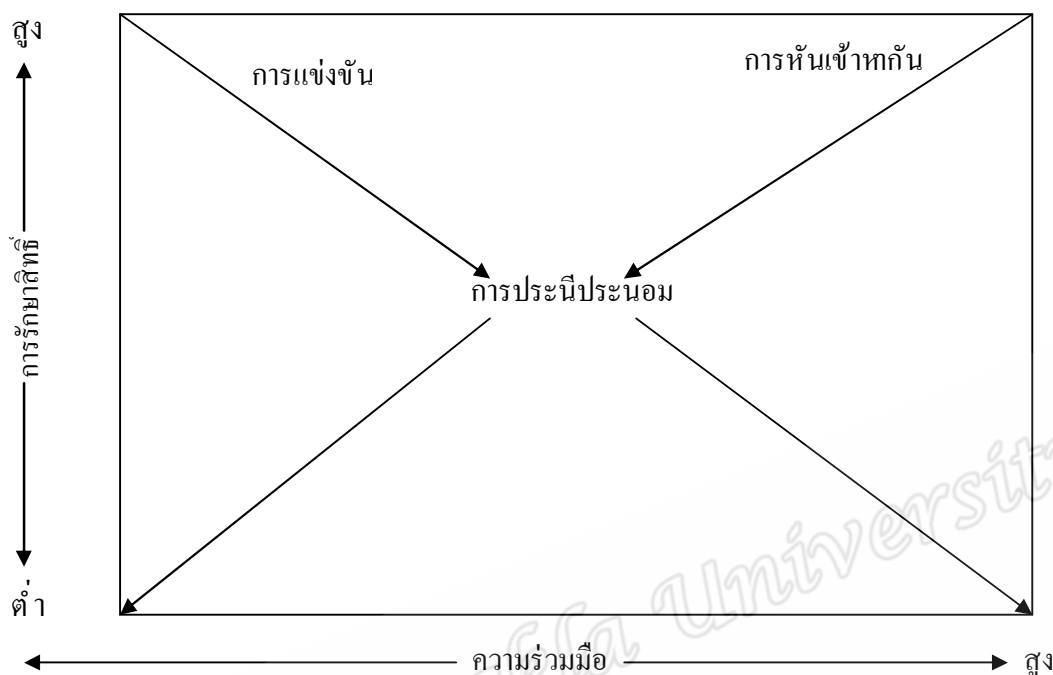
1. การแก้ปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยงโดยหนีจากเหตุการณ์นั้นเพราะหากเผชิญหน้ากับเหตุการณ์จะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพวิธีนี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจจากคู่กรณี
2. การแก้ปัญหาคด้วยการกลบเกลื่อนคือ ทำเป็นเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นการถ่วงเวลาเอาไว้ให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อนวิธีนี้ ก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึก
3. การแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอมเป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของคนเพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทางวิธีนี้มักได้ผลกับความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด
4. การแก้ปัญหาคด้วยการเผชิญหน้ากันอาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ แบบใช้กำลังให้มีการแพ้ชนะกัน ซึ่งผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้อาจหาทางแก้แค้นเป็นแบบหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันเพื่อทำความเข้าใจข้อยุติด้วยความเต็มใจวิธีนี้จะมีผลทางลบน้อยที่สุดดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงตาข่ายการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ที่มา : ถวัลย์วาทเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์, 2545 : 28

ในงานองเดียวกันRobble and Thomas (1976 อ้างถึงในเจริญ โภคสี อานวย2546) เสนอแนวคิดในการควบคุมความขัดแย้งไว้เป็นสองมิติ คือ การรักษาสิทธิ และการร่วมมือมิติแรก การรักษาสิทธิ เป็นการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากันเพื่อให้แพ้ชนะกันไป หรือเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการส่วนมิติที่สอง การร่วมมือ เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาจากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้จึงสูงขึ้นกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรม การควบคุมความขัดแย้งได้วิธี คือ การแข่งขัน การหันหน้าเข้าเจรจาทกลงกันการประนีประนอม การหลีกเลียง และการปรองดองกัน ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แนวคิดในการควบคุมความขัดแย้ง

ที่มา : Robble and Thomas (1976 อ้างถึงใน เจริญ โทกสี อำนวย 2546)

จากภาพประกอบ 10 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การแข่งขันเป็นวิธีมุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสีทึบจึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้จึงเรียกว่า “Zero Sum Game” คือ ผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์
2. การหันหน้าเข้าหากันเป็นวิธีต้องการให้ได้ทั้งสองมิติคือให้ได้มากที่สุดสีทึบและความร่วมมือด้วยจึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่ายจึงเรียกว่า “Non-Zero Sum Game” ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์
3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสีทึบและการร่วมมืออย่างละครึ่งทางทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งที่ได้และเสียวิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากันแต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน
4. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้เนื้อทั้งการรักษาสีทึบและการร่วมมือเพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อยหรือเมื่อว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีความประโยชน์

5. การปรองดอง หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูงแต่ทว่า ต้องการรักษาสีทึ่ ต้ พึ่งใฝ่ฝายใดฝายหนึ่งเสียสละความต้องการใฝ่ฝายหนึ่งด้วยเหตุผล บางอย่าง

ส่วนการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยยี่ระดับความขัดแย้งเป็นเกณฑ์นั้น อรุณ รักธรรม (2546 : 194-196) ได้เสนอแนะไว้ว่าองค์การที่มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์การสูงเกินไปองค์การจะเกิดความแตกแยก และ ยุ่งเหยิง ไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้น จึงต้องจัดการใฝ่ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะได้ เสนอแนะวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์การ เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจนทำให้การ ปฏิบัติการล่าช้าโดยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมใฝ่มีการแข่งขันกันการใฝ่ใฝ่โน้สผลตอบแทนในการจูงใจใฝ่ การปฏิบัติงานหรือคำยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้โดยแต่ละกลุ่มพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองใฝ่ดีกว่ากลุ่มอื่นๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มได้จะกระตุ้นใฝ่ระดับ ความขัดแย้งลดลงบุคลากรสามารถนำแนวคิดใหม่ๆมาเสนอต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความรู้สึกร่วมกันจะนำองค์การไปสู่อการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใฝ่บุคคลภายนอกใฝ่ในองค์การถ้าองค์การมีความขัดแย้งน้อยการปฏิบัติงาน จะเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลังกำนิยม ความคิดเห็นและความรู้ และแบบของการ บริหารที่แตกต่างจากที่ใฝ่อยู่เข้ามาร่วมใฝ่ในองค์การก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงานและจัดแบ่งทีมงานใหม่เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิด ความขัดแย้งได้เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ ซึ่งก่อให้เกิด ระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวใฝ่ในระยะแรกซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจ นำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การใฝ่มีบรรยากาศใฝ่ในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติงานขององค์การไม่ถูกต้องหรือมีวิธีการใหม่ๆ มาเสนอ

2. ลดหรือระงับความขัดแย้งเพราะระดับความขัดแย้งสูงเกินไปจึงมีวิธีการแก้ปัญหดังนี้

2.1 จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นใฝ่ในกรณีใฝ่ความขัดแย้งของกลุ่มเกิดขึ้นเพราะการแย่ง ทรัพยากร อาจใฝ่วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้ง

2.2 ใฝ่ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่มกล่าวคือ ในกลุ่มใฝ่มีความขัดแย้งกันใฝ่

นำข้อมูลที่เป็นมิตรและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้

2.3 โดยการกลบเกลื่อนการที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.4 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งคือการพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นโดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่นขอตัวย้ายออกจากแผนกนี้

2.5 การสลับเปลี่ยนหน้าที่งาน นั่นคือถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่ม ดังนั้นถ้ามีการหมุนเวียนไปทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทัศนคติที่กว้างขึ้น ย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.6 การประนีประนอม คือ การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.7 การหาศัตรูร่วมบางครั้ง การมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่างภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกันลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

2.8 การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมาซึ่งเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มทุกกลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.9 การใช้อำนาจบังคับวิธีนี้ ผู้บริหารสูงกว่าจะชี้ขาดเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่บ่อยครั้ง วิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.10 การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาพร้อมกันคือ การนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่จะทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนมาเป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาพร้อมกันและเป็นความพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับผลจะมี 2 ลักษณะคือความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายและอีกลักษณะหนึ่งคือใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมาก

พนัส หันนาคินทร์ (2542 :235-238) ได้กล่าวว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งจะมีอยู่ ๒ แบบ คือ แบบแพ้-ชนะ แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ พร้อมทั้งได้เสนอเทคนิคกลวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีต่างๆส่วนจะเลือกใช้เทคนิคแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคนการรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้งและทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งและยัง

เห็นว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อยซึ่งจำเป็นจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมาของวิธีการแต่ละแบบมี ดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้ควรจะใช้ในเมื่อต้องการความเด็ดขาดและเป็นที่แน่ใจว่าลักษณะของความถูกต้อง-ผิดนั้นเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งในบางกรณีเมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งในการประชุมหลังจากได้อภิปรายเพียงพอแล้วก็อาจต้องลงมติเพื่อให้เห็นชัดว่า ข้อเสนอ หรือญัตติของฝ่ายใดจะเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ ในกรณีที่มีการออกเสียงลงมติในการประชุมนั้น จุดสำคัญและคุณสมบัติที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่เข้าใจกันก็คือการเพิ่มความมั่นใจในสาเหตุขัดแย้งกันต่อไปไม่ได้ในกรณีที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจในความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น การรู้จักยอมรับมติของที่ประชุมอย่างหน้าชื่นตาบานและด้วยความบริสุทธิ์ใจนั้นเป็นลักษณะสำคัญของผู้ที่ยอมรับนับถือในความเป็นประชาธิปไตยโดยแท้ ฉะนั้นแล้วจะกลายเป็นการผูกพยาบาทกันต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

2. แบบพอกันครึ่งทางหรือแบบแพ้-ชนะ วิธีนี้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมดคือได้เพียงครึ่งหนึ่งไม่ได้ครึ่งหนึ่งถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็อาจเป็นไปได้ในลักษณะประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร โดยเฉพาะถ้าทั้งสองฝ่ายไม่เคียดแค้นหรือยึดมั่นในตนเองจนเกินไปถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายหรือนโยบายของทางราชการแล้วสิ่งที่ประนีประนอมไม่ได้คือการทำงานแต่จุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่ขอมให้มีการประนีประนอมไม่ได้

3. แบบชนะ-ชนะ วิธีนี้ควรใช้ให้ได้ผลดีเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นผู้ใหญ่และมีการตั้งใจจริงในการทำงานความเป็นผู้ใหญ่นั้นไม่ได้วัดด้วยอายุอย่างเดียวจะต้องดูคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านจิตใจที่กว้างขวางยอมรับว่าความขัดแย้งในความคิดเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อส่วนความพยายามที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นจัดเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการทำงานกลวิธีที่ผู้บริหารอาจใช้ได้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่ก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารจะเรียกทั้งสองฝ่ายมาประชุมยกประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งออกเป็นข้อๆ แล้วตรวจดูว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกันอะไรที่แตกต่างกันแยกออกเป็นพวกๆ หลังจากนั้นผู้บริหารจะขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไปสู่จุดประสงค์ของงานการกระทำเช่นนี้แต่ละฝ่ายย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของเขาได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการภายใต้การนำของผู้บริหารซึ่งสนับสนุนทั้งสองฝ่ายให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม การติดตามแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นไม่ใช่วิธีการที่สิ้นทางที่ดีคือ การหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหรือเกิดขึ้นก็อาจจะแก้ไขได้ด้วยวิธีการอันนุ่มนวลจะสามารถ

รักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของหน่วยงานนั้นไว้ได้ในบรรดามาตรการที่จะใช้เพื่อป้องกันความขัดแย้งนั้นดังนี้

1. สร้างความเข้าใจให้รู้ถึงสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้เข้าสู่งานใหม่ๆอาจได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่หรือย้ายโอนมาจากหน่วยงานอื่นก็ตาม ผู้บริหารมักจะทึกทักว่า‘เขาควรจะทราบแล้ว’ เพราะเรียนจบมาแล้วหรือเคยทำงานมาแล้ว ทั้งนี้เพราะผู้ที่เรียนจบมาใหม่ๆอาจจะทราบหลักการโดยทั่วไปแต่วิธีการทำงานของหน่วยงานนั้นเขาไม่ทราบถ้าปล่อยให้ทำงานก็อาจจะผิดพลาดได้เกิดเป็นความรู้สึกไม่สบายใจและถ้ายังไม่ได้รับคำชี้แจงที่ดีพอที่จะกลายเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดการให้ผู้ที่เข้ามาสู่องค์กรใหม่ได้ทราบเรื่องราวต่างๆ ทั้งด้านการทำงานสภาพของหน่วยงาน และสังคมในหน่วยงานนั้น ให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อนจะให้เริ่มทำงานจะหวังให้ผู้มาใหม่ศึกษาเองด้วยการลองผิดลองถูกนั้น จะเป็นอันตรายต่องานและเป็นปัญหาเรื่องการปรับตัวอันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งที่จะตามมาเพราะความไม่รู้

สรุปความก็คือ ถ้าเขารู้เรื่องต่างๆ ดีแล้ว ปัญหาเรื่องความขัดแย้งก็จะลดลงได้มากถึงจะไม่หมดไปเสียทีเดียวก็ตาม

2. ความสามารถในการปกครองคนของผู้บริหารย่อมจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหารจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะป้องกันการขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

3. การรู้จักสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานหน่วยงานใดที่มีขวัญหรือน้ำใจในการทำงานดีหน่วยงานนั้นจะมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวพยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันหากจะมีความผิดพลาดก็พยายามเข้าใจกันให้อภัยในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเหตุนี้ความขัดแย้งก็จะลดลงหรือไม่มีเพราะทุกคนก็คือคนเดียวกัน บรรยากาศในการทำงานก็จะเต็มไปด้วยความสุขและมีความสนุกในการทำงานในกรณีเช่นนี้ การทำงานคือส่วนสำคัญของชีวิตที่จะขาดไม่ได้เพราะการทำงานคือสิ่งที้นำความสุขมาให้เมื่อมีความสุขในการทำงานความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

4. รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะเข้าใจกันมีความเป็นเพื่อนกันซึ่งหมายความว่าพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการติดต่อสื่อความคิด ด้วยการพูดหรือการเขียนเรื่องนี้ผู้บริหารสามารถที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องสร้างขึ้นให้ได้เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่ความเข้าใจผิดเป็นต้นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งและเกิดจากผู้บริหารไม่ได้ติดต่ออันด้วยคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรซึ่งคล้ายคลึงกับแนวทฤษฎีของ กิตติมา ปรีดีดิติก(2542:301-304) ซึ่งแบ่งแนวทางในการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งคือ

1. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนนักซึ่งอาจจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การพอๆกันขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การและกลวิธีของผู้บริหารถ้าได้ดำเนินการ โดยบริสุทธิ์ยุติธรรมก็น่าจะไม่มีปัญหานัก วิธีการแก้แบบนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้

1.1 ปัญหาโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่คนมีอยู่ดำเนินการทันทีทุกคนต้องทำตามคำสั่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอดหรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้แต่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ส่งผลให้การทำงานของระบบแบบแผน เกิดความเฉื่อยชา และขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 แก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉยผู้บริหารจะไม่สนใจคำที่ท้วงติงของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเกิดปัญหาคความขัดแย้งคงใช้วิธีวางเฉยและไม่ปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากจะท้วงติงหรือให้ความเห็นใดๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

1.3 การแก้ปัญหาคด้วยการลงมติวิธีนี้ผู้บริหารจะใช้การลงมติเสียงข้างมากวิธีนี้ยอมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะขึ้นซึ่งเป็นวิธีที่น่าจะยังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่แบบที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้วิธีนี้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่การแก้ปัญหาลักษณะนี้ บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องย้ายคู่กรณีทั้งสองคนกลวิธีของผู้บริหารก็คือ

2.1 ใช้กลวิธีประนีประนอม โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์เท่ากันหรือใกล้เคียง

2.2 การให้สินบน โดยผู้บริหารจะยอมเสียผลประโยชน์ให้แก่คู่กรณีเพื่อให้อปัญหานั้นคลี่คลายความขัดแย้งลงในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหารและไม่เป็นที่มั่นใจว่าปัญหานั้นจะยุติลงได้

2.3 กำหนดให้มีคนกลางขึ้นวิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลงโดยให้มีคนกลางเป็นตัวเชื่อมเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาคขึ้นเอง

2.4 อาศัยกฎเกณฑ์ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยตัดสินใจซึ่งการแก้ปัญหาลักษณะนี้ จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะวิธีการแก้ปัญหาควิธีนี้เป็นความพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจและตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายวิธีการของผู้บริหารก็คือ

3.1 ร่วมพิจารณาแก้ปัญหาโดยที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันเพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

3.2 ตัดสินใจร่วมกันวิธีนี้ คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากันร่วมกันพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันในปัญหานี้ นวัตกรรมแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะนับเป็นวิธีการที่ดีและนำมาใช้เพราะจะก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

นอกจากการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารอาจหาวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งวิธีอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. ให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายขององค์กร โดยวิธีการนำข้อมูลหรือหลักฐานรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาแสดงให้เห็นเด่นชัด
2. ให้ทุกคนเข้าใจวิธีที่ปฏิบัติงานให้ตรงกันนอกจากบุคคลจะเข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกันแล้ว บางทีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอาจจะต่างกันและทำให้เกิดความขัดแย้งได้
3. จัดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคลากรในองค์กร โดยนำเอาปัญหาความขัดแย้งมาสู่การพิจารณาแก้ไขร่วมกัน
4. ใช้เทคนิคการบริหารในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย
5. ใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งขจัดปัจจัยที่แตกแยก
6. ใช้วิธี IDM (Intergrated Decision Making Method) ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการเป็นวิธีร่วมกันแก้ปัญหาคือพยายามหาวิธีการที่จะสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุผลตามที่ต้องการ ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรเป็นปัญหาสำคัญผู้บริหารทุกระดับจะต้องจัดการแก้ไขผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับของความขัดแย้งมีความสำคัญเพราะในองค์กรใดมีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์กรจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลของการปฏิบัติงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพคนจะยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่าแต่ถ้าระดับความขัดแย้งมีสูงมากเกินไป ความอยู่รอดขององค์กรจะถูกคุกคามเกิดความแตกแยก ยุ่งเหยียดความสามัคคีบนทอนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือโรงเรียนได้ ได้มีนักจิตวิทยาและนักวิชาการเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ไว้หลายวิธีดังนี้

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2545 : 116) ได้เสนอ วิธีแก้ปัญหามี 3 ประการ คือ

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อพบว่ามี ความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง Anderson (1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 : 116-117) ได้แบ่งกระบวนการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นคือ

3.1 ขั้นการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไรความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรการวินิจฉัยไม่ใช่ของง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้

3.2 ขั้นนิยามปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร เช่น ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือ กลุ่มกับกลุ่ม

3.3 ขั้นการพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งโดยจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้หรือจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียหากความขัดแย้งมีน้อยเกินไปหรือมีมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ จะเห็นได้จากองค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์การที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่าเมื่อคนมีความคิดแตกต่างกันก็จำเป็นต้องเลือกความคิดที่ดีกว่าดังนั้นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมา พยายามหลีกเลี่ยงผลเสีย

3.4 ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องยึดหลักว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อยลดความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ความขัดแย้งมีระดับที่พอเหมาะพอซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

Cardon (1990 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2546 : 178) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดีมีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความดี ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายความรู้สึกให้เต็มที่วิธีการที่ดีที่สุดคือ รับฟังอย่างตั้งใจ
4. แสดงความรู้สึกรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล

5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และทำให้ผู้อื่นับทราบเข้าใจตามนั้น ด้วยซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของผู้ร่วมงานได้

ส่วน Howat and London (1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ ชัย 2546 : 6-7) ได้สรุปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณา กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วยเพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น หลบตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็น และวิธีการ พยายามย้่าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินดีรับฟังปัญหา นำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ขอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า แนวคิดของนักการศึกษาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การนั้น แต่ละท่านได้เสนอแนวคิดว่าจะต้องกระทำอย่างไรอย่างรอบคอบตั้งแต่การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหา การพิจารณาผลที่จะตาม ส่วนการใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหานี้ ต้องใช้ทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และคู่กรณี โดยไม่สามารถสรุปได้ว่า วิธีใดดีที่สุด แต่อาจเหมาะสมกับกาลเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้ให้ตรงกับสถานการณ์และเกิดประโยชน์สูงสุด ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคลากรในโรงเรียนมีหลายประเภท ผู้บริหารต้องเข้าใจไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมากำหนดว่าใครดีหรือเลว ต้องแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ Clayton (1974 อ้างถึงในเจริญ โคลลี อำนวย 2546 : 32-35) ซึ่งประกอบด้วย การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย

การบริหารงานทั่วไป

ความหมายของการบริหารงานทั่วไป

อภิธรรม ฌ นคร และคนอื่นๆ (2543 : 166) กล่าวว่า งานธุรการซึ่งน่าจะหมายถึงการบริหารทั่วไปได้แก่งานเกี่ยวกับสถานศึกษาและนักเรียนงานสารบรรณ งานเกี่ยวกับการเงินของสถานศึกษา งานเกี่ยวกับการทำงบประมาณงานเกี่ยวกับการทำบัญชีงานเกี่ยวกับพัสดุและครุภัณฑ์ การจ้างงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การรักษาความปลอดภัยให้นักเรียนและผู้อยู่ในสถานศึกษา

ประทวน โคตรสาร (2545 : 120) กล่าวว่า งานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปในสถานศึกษาในที่นี้ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับเอกสาร การติดต่อต่างๆ ซึ่งได้แก่งานคัดเขียน ร่าง พิมพ์ จัดสำเนา ส่ง และเก็บเอกสารทางราชการทุกชนิด ว่าที่จริงแล้วงานธุรการในสถานศึกษาเป็นงานทุกชนิดที่มีชิ้นงานในด้านการสอน งานธุรการเป็นงานประจำที่จะต้องทำอยู่ทุกวัน ไม่มีกำหนดเสร็จผู้ทำงานธุรการของสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนเป็น “แม่บ้าน” ของสถานศึกษานั้นๆ ในสถานศึกษาเล็กๆ งานธุรการ ก็ไม่มีความยุ่งยากอะไร ผู้ทำงานนี้เขาจะเป็นครูใหญ่ทำเอง แต่ถ้าสถานศึกษาใหญ่ขึ้นจำเป็นจะต้องหาบุคคลอื่นมาช่วยดำเนินงานนี้โดยเฉพาะ เช่น ให้ผู้ช่วยครูใหญ่หรือหัวหน้าฝ่ายธุรการ เป็นผู้รับผิดชอบของงานนี้จริงๆ

สุรพันธ์ ยนต์ทอง (2546 : 164, 199) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการทั่วไปหมายถึง งานที่เกี่ยวกับเอกสารต่างๆ ของสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งที่เป็นงานภายในและงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินกิจการไปได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น อันที่จริงแล้วงานธุรการในสถานศึกษาเป็นงานทุกชนิดที่ไม่ใช่การสอนงานธุรการเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวัน ไม่มีกำหนดเสร็จผู้ทำงานธุรการของสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นแม่บ้านของสถานศึกษานั้นๆ

หวน พิณรุฬห์ (2548 : 59) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการหรือการบริหารทั่วไปหมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริการหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา ทั้งในด้านงานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุงานอาคารสถานที่ งานบุคคล และงานบริการทั่วไปเพื่อให้การดำเนินงาน

ทุกอย่างในสถานศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ จึงมักเรียกให้เต็มรูปว่า “การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ”

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 325) กล่าวว่า การบริหารงานด้านธุรการหรือการบริหารทั่วไป หมายถึง การบริการหน่วยต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2549 : 115) กล่าวว่า งานบริหารทั่วไปเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับงานด้านนี้เป็นอันมาก

จรัส นองมาก (2543 : 23) กล่าวว่า งานบริหารทั่วไปหรืองานธุรการในสถานศึกษา หมายถึง งานที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายหรือตามที่ต้องการงานธุรการในสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น

ประสาน หอมพูล (2546 : 9) กล่าวว่า งานบริหารทั่วไปหมายถึง การบริหารหน่วยงานต่างๆ ในด้านงานสารบรรณ การเงิน พัสดุงานอาคารสถานที่ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 11) กล่าวว่า งานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ “จัดหา จัดใช้ ดูแล และบริการ เพื่อนำมาซึ่งความสะดวกของหน่วยงานอื่นในองค์กร”

บุญชู แก้วขมภู (2549 : 2) กล่าวถึง งานบริหารทั่วไปหมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ ของหน่วยงานนั้นๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทั้งที่เป็นงานภายในหน่วยงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64) และ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 57) ให้ความหมาย การบริหารงานทั่วไปว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ป.ป. : 112) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลักแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในการให้บริการแก่หน่วยต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้

Candoli และคณะ (1992 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการในสถานศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมหรือการสนับสนุนการจัดเตรียมการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการด้านต่างๆ แก่ระบบสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารทั่วไปหมายถึง งานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลักแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้

ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป

ประทวน โคตรสาร (2545 : 120) กล่าวว่า งานธุรการในสถานศึกษา หมายถึงการบริหารทั่วไปมีขอบข่ายดังนี้ งานสารบรรณ งานทะเบียนและสถิติ งานการเงินและพัสดุ งานสวัสดิการครู อาจารย์และคนงาน งานวางแผนและโครงการ งานด้านอาคารสถานที่ งานพยาบาลและสุขาภิบาล และงานประชาสัมพันธ์

กัญญา สาทร (2546 : 309) สรุปว่า ขอบข่ายของงานบริหารทั่วไปมีดังนี้

1. งานธุรการและงานสารบรรณ ได้แก่ การเก็บรักษาผลงานของสถานศึกษา งานการประชาสัมพันธ์
2. งานทะเบียนและรายงาน ได้แก่ งานทะเบียน สถิติ และการรายงานต่างๆ
3. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การดูแลรักษาอาคารสถานที่ งานด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา และสภาพแวดล้อม
4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ ได้แก่ แบบเรียน เทคโนโลยีทางการศึกษา กิจกรรมต่างๆ
5. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับ ชุมชน

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 328) สรุปงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปไว้ ดังนี้

1. งานสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมาย หรือสื่อมวลชนอื่นๆ
2. การเงิน คือ การรับและเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์
3. การควบคุมพัสดุครุภัณฑ์
4. การทะเบียนของนักเรียน ตลอดจนการออกใบรับรองต่างๆ
5. การจัดทำและรายงานกิจกรรมต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเช่น รายงานประจำวัน ประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน
6. การดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยอยู่เสมอ
7. การประชาสัมพันธ์ คือ การติดต่อกับประชาชนในนามของโรงเรียน
8. การจัดรักษาความปลอดภัยให้แก่นักเรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน

9. การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอนชั้น คนงานภารโรง

สุรพันธ์ยันต์ทอง(2546 : 165) ได้จัดแบ่งประเภทงานธุรการของสถานศึกษาประถมศึกษาที่สำคัญไว้ 7 ประการ คือ

1. งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวกับการรับ-ส่งหนังสือ การโต้ตอบและการเก็บรักษาหนังสือ
2. งานการเงิน เกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การบัญชีและการซื้อวัสดุครุภัณฑ์
3. งานการจัดงบประมาณประจำปีเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณจ่ายของเงินงบประมาณแผ่นดิน เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน
4. งานการควบคุมพัสดุครุภัณฑ์เป็นงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายครุภัณฑ์ การลงบัญชีครุภัณฑ์ การตีตราหมายเลขและควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
5. งานทะเบียนนักเรียน เป็นงานเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนนักเรียนการออกใบรับของและใบสุทธิ
6. งานดูแลอาคารสถานที่และการควบคุมดูแลคนงาน ภารโรง เกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้สะอาดสวยงามใช้การได้คืออยู่เสมอ
7. งานประชาสัมพันธ์เป็นงานที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชน เช่น การเผยแพร่ข่าวสารและผลงานของนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองเป็นต้น โกวทิพย์ กันขาวติกุล (2543 : 23 - 24) กล่าวว่า งานธุรการ การเงินและพัสดุเป็นงานสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการใช้จ่าย การบัญชี การบำรุงรักษาการจัดหน่วยงานและดูแลวัสดุอุปกรณ์การเงิน เพื่อให้อยู่ในสภาพที่จะช่วยสนับสนุนการบริหารการศึกษา

จำรัส นองมาก (2543 : 206) ได้จัดแบ่งประเภทการบริหารงานบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

1. งานสารบรรณ คือ งานที่ทำเกี่ยวกับหนังสือราชการเริ่มตั้งแต่คิดร่าง เขียน อัญญาหมาย ระเบียบ พิมพ์ จัดทำสำเนาส่ง-รับ บันทึกย่อเรื่อง เสนอ สั่งการตอบจัดเก็บเข้าที่และค้นหา
2. งานทะเบียนและรายงาน คือ การจัดทำหลักฐานต่างๆและบันทึกไว้เพื่อสะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง วางแผนแก้ปัญหาหรือดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยคือ มาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการในการพิทักษ์รักษาคุ้มครองป้องกันสิ่งที่เป็นความลับของทางราชการและทรัพย์สินของแผ่นดินให้พ้นจากการรั่วไหลการจารกรรม การก่อวินาศกรรม และการกระทำอันใดที่มีผลกระทบต่อหรือเป็นภัยต่อความมั่นคงของชาติ

4. งานประชาสัมพันธ์คือ การดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารนโยบายวัตถุประสงค์ หรือเรื่องอื่นๆ ตามสมควรเพื่อจูงใจให้เขาเห็นด้วยหรือให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ จะได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในชุมชนได้เป็นอย่างดี

5. งานงบประมาณ คือ แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. งานการเงินและบัญชี คือ งานที่เกี่ยวกับการรับเงิน จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การตรวจสอบการเงินทุกประเภทของส่วนราชการ พร้อมทั้งการบันทึกรายการการเงินในบัญชีประเภทต่างๆ

7. งานพัสดุคือ การซื้อ การจ้าง การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาการจัดการแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพที่พร้อมในการใช้งาน

สำนักการศึกษา(2545 : 54-57) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารทั่วไปหรืองานธุรการ การเงิน พัสดุ ได้แก่ ให้มีแผนงาน โครงการ และปฏิทิน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการ การบริหารงานสารบรรณถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 12) กล่าวถึง ขอบเขตของงานบริหารทั่วไปหรืองานธุรการ แยกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. งานสถานที่ ได้แก่ การจัดหาสำนักงานการบริหารสำนักงาน การบำรุงรักษาสำนักงาน และสถานที่ต่าง ๆ ที่ใช้เป็นที่ทำการซึ่งรวมถึงการซ่อมแซมอาคารและปรับปรุงสำนักงานการรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย

2. งานจัดซื้อและพัสดุเป็นงานจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานและงานบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ นั้นให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้เสมอ

3. งานติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดระบบโทรเลข โทรศัพท์ โทรสารการคมนาคม

4. งานสารบรรณ ได้แก่ การจัดระบบงานเอกสาร การรับส่ง เสนอเอกสารการจัดเก็บรักษาเอกสารสำคัญการจัดการประชุมงานทะเบียนหุ้น การติดต่อทางราชการ และลูกค้า

5. งานบริการ ได้แก่ การจัดรูปโครงสร้างของหน่วยงานการวางแผนการทำงาน การประเมินผลงาน

6. การบริหารการเงิน ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่ายระบบบัญชี ซึ่งมีใช้งานหลักทางธุรกิจ การชำระภาษี

7. งานบุคคล เป็นการกำหนดขอบเขตของหน่วยงานกำหนดหน้าที่ของพนักงานเป็นรายบุคคล จัดทำใบพรรณนางานคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบงาน การแนะนำสอนงาน

และการให้คำปรึกษาหารือเมื่อพนักงานประสบข้อขัดข้องหรืออุปสรรคในการทำงาน
สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(2545 : 65-67) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารทั่วไป
ด้านพัสดุดังนี้

1. วางระบบและวิธีปฏิบัติด้านการพัสดุของสถานศึกษา
2. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำบัญชีของสถานศึกษา
3. เบิกจ่ายงบประมาณ
4. กำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64) และ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(2545 : 57) กล่าวว่า
ขอบข่ายของงานบริหารทั่วไปมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก
ระดมต่างๆ ในการให้บริการทางการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาตลอดจนการจัด
และให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา(2545 : 57-58) แบ่งงานด้านการบริหารทั่วไปดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการศึกษา
4. งานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและการวางแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
9. การดำเนินงานธุรการและพัสดุ
10. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
11. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
13. การรับนักเรียน
14. การจัดตั้งยุบ รวมและเลิกสถานศึกษา
15. การอำนวยความสะดวกและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและ
ตามอัธยาศัย
16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

17. การทัศนศึกษา
 18. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 20. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบัน สังกัดอื่นที่จัดการศึกษา
 21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น
 22. งานกำกับดูแลสถานศึกษาติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน
 23. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64-65) กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารทั่วไป
ดังนี้
1. การดำเนินงานธุรการ
 2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
 8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 10. การรับนักเรียน
 11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
 12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร
หน่วยงานและสถาบันสังกัดอื่นที่จัดการศึกษา
 16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 18. งานบริการสาธารณะ
 19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

Hill (อ้างถึงใน ประสาน หอมพูล, 2546 : 11) ได้กล่าวถึง การบริหารงานทั่วไปใน สหรัฐอเมริกาไว้ 14 งาน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณและการเงิน การจัดหาและการจัดซื้อ พัสดุครุภัณฑ์การก่อสร้าง และการวางแผนอาคารสถานที่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมระหว่างประจำการ การใช้และบำรุงรักษา อาคารสถานที่ การขนส่ง การบริการอาหาร การรายงานและการบัญชี การจัดทำข้อมูลการจัดหาทุน การบริหารสำนักงานและการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรศึกษา

จากการตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาพบว่า การบริหารงาน ทั่วไปของสถานศึกษาจะรวมงานในด้านต่างๆเข้ามาไว้ด้วยกันมากบ้าง น้อยบ้างแล้วแต่มุมมอง และเหตุผลของนักวิชาการแต่ละคน และมักจะเรียกชื่องานในกลุ่มนี้ต่างๆกันไป เช่น การบริหารงานงานธุรการทั่วไปการบริหารงานธุรการ การบริหารงานด้านธุรการ หรือในบางกรณี ก็เรียกชื่องานด้านย่อยๆเรียงต่อกันไปทำให้มีชื่อยาวเช่น งานบริหารธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และบริการ เป็นต้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมมุมมองและเหตุผลของนักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ พอจะสรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไปสามารถจำแนก ได้ดังนี้

1. งานสำนักงาน
2. งานพัสดุ
3. งานสารบรรณ
4. งานอาคารสถานที่
5. งานประชาสัมพันธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เจริญ โภคสีอำนวย(2546 : 113) ได้วิจัยเรื่อง“วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธี แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปรได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ใน ตำแหน่งขนาดของโรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 03 คน พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อยดังนี้คือการประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือกัน

2. ผู้บริหารที่มีเพศอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ทวิศักดิ์บุญบุษยาไชย (2542) ได้วิจัยเรื่อง“ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียน ได้เลือกใช้ระบบการบริหารที่แตกต่างกัน 4 แบบ คือ

1. ระบบอัตตาริปไตย (Exploitive – Authoritative)
2. ระบบกรุณาธิปไตย (Benevolent – Authoritative)
3. ระบบการให้คำปรึกษา (Consultative)
4. ระบบการให้มีส่วนร่วม (Participative)

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีได้ยึดการบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผลการวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารไม่ได้มีอิทธิพลต่อครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากขนาดของโรงเรียน ระดับวุฒิภาวะของครูต่างกันทรัพยากรและงบประมาณไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้ระบบบริหารต่างกันและพบว่าระบบบริหารนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากครูแต่อย่างใด

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สาเหตุตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยมีสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ได้แก่ การเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของวิธีการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

กำจัดคงหนู (2547 : 73) ได้วิจัยเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมของศึกษานิเทศก์อำเภอจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมเพ้ออยู่ในระดับสูงวิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับกลางส่วนวิธีเอาชนะ ใช้อยู่ในระดับต่ำและพบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีวุฒิทาง

การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน
เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ ชัย(2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากหากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆสาเหตุมาจาก ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่งสาเหตุรองลงมาเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลและ สาเหตุจากสภาพขององค์การตามลำดับแต่ถ้าพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งในข้อย่อพบว่า สาเหตุที่พบมากได้แก่ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์วิธีการทำงาน ประสบการณ์ในชีวิต มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การความบกพร่องของระบบ การสื่อสาร และความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างการบริหาร ส่วนวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของ โรงเรียนต่างกันเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาไม่ต่างกัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่าควร ได้มีการวิจัยเรื่องนี้ซ้ำ ในท้องที่อื่นๆเพื่อเป็นการศึกษา เปรียบเทียบยืนยันการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

เสนห์ โสมนัส (2548) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่าสาเหตุ ความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง มากกว่าด้านอื่นๆ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารตลอดจนขนาดของ โรงเรียนที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อสาเหตุความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งแตกต่างกัน

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง“การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตาม แบบโรมส์-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการปรองดองรองลงมาเลือกใช้วิธีการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงสุดในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าวิธีการปรองดอง และการร่วมมือเลือกใช้อยู่ ในระดับปานกลาง ส่วนการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมเลือกใช้ในระดับสูง ส่วนวิธีการ แข่งขันเลือกใช้อยู่ในระดับต่ำ

สุริยา ชนวนรณ (2546) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจำนวน 300 คน พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้นิยามของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมของความขัดแย้งได้เด่นชัด ลำดับแรก และมีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำ ก็คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยตกลงกันไม่ได้ และความดึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เห็นด้วยอย่างยิ่งที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนไม่ว่าจะมีระดับมากน้อยเพียงใด ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยต่อความขัดแย้งนี้ อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้ และถึงแม้จะเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดี และผลเสีย ถ้าให้เลือกรักษาอยู่โรงเรียนที่ไม่มี ความขัดแย้ง หรือมีให้น้อยที่สุดเพราะอย่างไรก็สบายใจกว่า กับเห็นด้วยว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียน ไม่น่าอยู่ให้เกิดผลเสียหายต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากโรงเรียนการแข่งขันเป็นสิ่งที่คู่กับกับความขัดแย้ง เพราะเมื่อใดมีการแข่งขัน โอกาสเกิดความขัดแย้งก็จะตามมามากเพราะความขัดแย้งนั้นเป็นสถานการณ์ธรรมชาติในโรงเรียน ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร และคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุ ความขัดแย้งในโรงเรียนของครูมีความแตกต่างกันด้านเพศอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยต่างประเทศ

Gravea (1978 อ้างถึงในสุนีย์ เฟ่งประพฤติ, 2547) ศึกษาพบว่าทักษะการบริหารในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ

Robbins (1983 อ้างถึงในสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ ชัย 2546 : 21) ได้ศึกษาพบว่าวิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลดีที่สุดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความขัดแย้งด้วย และในทางตรงข้ามยังมีวิธีการที่มีประสิทธิผลอีกมากมายเทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จากสาเหตุของความขัดแย้งและค่านิยมที่จะเลือกใช้วิธีการเหล่านั้น

Bradley (1984 อ้างถึงในสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ ชัย 2546 : 21) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงมักจะใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่

Whitlocke (1974 อ้างถึงในเจริญ โกลีอานวย 2546 : 44) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาของรัฐยูทาห์การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านตัวแปรเหล่านี้คือระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียนการเตรียมตัววิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคย

Pritchard (1985 อ้างถึงในเจริญ โกลีอานวย 2546 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

Invernizza (1988 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2547 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิธีแก้ไขความขัดแย้งและลักษณะที่เลือกสรร” โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนครจำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ที่เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงานวิธีแก้ไขความขัดแย้งและลักษณะที่เลือกสรรผลการศึกษาพบว่า จากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ Thomas-Kilmann พบว่า ผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 และการแข่งขันเลือกใช้น้อยที่สุดจะเห็นว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีเดียวเท่านั้นที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นแสดงว่า ผู้บริหารของเทศบาลนครใช้การปรองดองมากกว่า School Superintendents และพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและอาชญากรผู้บริหารเทศบาลนครที่มีอายุมากกว่าจะใช้วิธีการปรองดองมากกว่าด้านการศึกษา School Superintendents ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาโท

ให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ที่มิวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอกและทางด้านภูมิศาสตร์ผู้บริหารเทศบาล
ในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมืองผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มี
ข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและความสัมพันธ์
ระหว่างผู้บริหารฝ่ายการศึกษาและเทศบาลเช่น การติดต่อระหว่างกันและกันข้าราชการที่คัดเลือก
เข้ามา การลดลงอย่างไม่เป็นทางการ ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่องและ การวางแผนดำเนิน
อาชีพของผู้บริหาร

Litton (1989 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์บุญญาไชย, 2542 : 41) ได้ศึกษาการจัดการกับความ
ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคาโรไลนาเหนือทั้งของรัฐและเอกชน
พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง กัน ใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือ
แก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐ
และเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐ
ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยแต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศาภิบาลมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่า
ผู้บริหารเทศาภิบาลประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธี
เอาชนะ และวิธีร่วมมือ แก้ปัญหาซึ่งแตกต่างกับผลการวิจัยของBuntin (1988 อ้างถึงใน
กัจฉกัญญา, 2547 : 51) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มาก
โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับเพศ เผ่าพันธุ์
ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารและการฝึกอบรมด้านการแก้ปัญหาคความ
ขัดแย้งพบว่าตัวแปรเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับวิธีการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 และ .05 ซึ่งแตกต่างกับผลการวิจัยของGraham (1990 อ้างถึงใน กัจฉกัญญา, 2547 : 53)
ได้ศึกษาเป็นเฉพาะกรณี เรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนของรัฐ
ในรัฐนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกัน
ภายในโดยตรง และเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณ
และสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงจะมี
ระดับความขัดแย้งสูงความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ
หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุ
จุดหมายของโรงเรียน

Revilla (1984 อ้างถึงใน กำจัดคงหนู, 2547 : 50) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาผลการวิจัยพบว่าการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเลือกใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อยและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

Prince of Songkla University
Pattani Campus